

## Cross sales -toiminnan kehittäminen Robert Bosch Oy:llä

Johanna Sinkko

<b>Tekijä(t)</b> Johanna Sinkko	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Cross sales -toiminnan kehittäminen Robert Bosch Oy:llä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona Robert Bosch Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja kohdeyrityksen cross sales -toiminnan kehittämiseksi. Robert Bosch Oy koostuu useista eri toimialoista ja cross sales -toiminnalla tarkoitetaan näiden toimialarajojen ylittävää myyntiä. Tarve työlle syntyi kun huomattiin, ettei cross sales -toiminta toimi Suomessa täysin toivotulla tavalla. Yrityksen toimitusjohtaja sekä osastojen cross sales -koordinaattorit toivoivat toiminnan kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee cross sales -toimintaa, myynnin johtamista, sisäistä motivaatiota ja sitoutumista sekä niiden merkitystä. Myynnin johtaminen on tärkeä osa itse myyntiä ja sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä sekä innostuneita työstä itsestään. Sisäisesti motivoituneet työntekijät pyrkivät aktiivisesti kohti hyvää tulosta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen ja aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa sekä neljää cross sales -koordinaattoria. Lisäksi selvitettiin Tanskassa tehtyjä cross sales -toiminnan kehitystoimenpiteitä haastatteleamalla Tanskan cross sales -koordinaattoria sähköpostin välityksellä. Haastattelut järjestettiin joulukuussa 2015. Tietoperustaa hyödynnettiin tulosten analysoinnissa ja ne tukivat toisiaan.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että cross sales -toiminnan kehittämiseksi löytyi paljon hyviä ideoita. Tutkimuksen perusteella cross sales -koordinaattorit toivoivat kokouksiinsa konkreettisesti sisältöä uusista projekteista. Tutkimuksen mukaan palkitsemisella ei ole kovin suurta merkitystä cross sales -koordinaattoreiden motivaatioon, vaan siihen vaikuttivat sitoutuminen yritykseen ja mahdollisuus lisätä toimialojen myyntiä. Haastateltavien mielestä toimialajohtajien ja osastojen muiden jäsenten sitoutumista tulisi lisätä. Tutkimuksen perusteella cross sales -toiminta olisi tehtävä mahdollisimman helpoksi osaksi arkipäivän työtä ja tähän ehdotettiin esimerkiksi asiakkaille annettavaa cross sales -materiaalia. Tanskassakin toteutetusta ryhmäytymispäivästä voisi olla apua myös Suomen cross sales -koordinaattoritiimin ryhmähengelle ja motivaatiolle.</p>	
<b>Asiasanat</b> Cross sales, myynnin johtaminen, sisäinen motivaatio, sitoutuminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuskysymys ja työn tavoite .....	2
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne .....	2
2	Robert Bosch Oy ja cross sales -toiminta .....	4
3	Myynnin johtaminen ja cross sales .....	9
3.1	Myynnin johtaminen .....	10
3.2	Liidit .....	12
3.3	Myynnin johtaminen ja cross sales osana myyntiä .....	13
4	Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen .....	16
4.1	Sisäisen motivaation syntyminen .....	18
4.2	Työntekijöiden sitoutuminen .....	20
4.3	Draivin merkitys tuottavuudelle .....	21
4.4	Palkitseminen .....	23
5	Tutkimuksen toteutus .....	25
5.1	Laadullinen tutkimus .....	25
5.2	Haastateltavat cross sales -koordinaattorit .....	26
5.3	Haastattelujen toteutus .....	26
6	Tulokset .....	28
6.1	Toimitusjohtajan haastattelu .....	28
6.2	Cross sales -koordinaattoreiden haastattelut .....	29
6.2.1	Cross sales -kokoukset .....	29
6.2.2	Liidit ja raportointi .....	30
6.2.3	Palkitseminen, motivaatio ja sitoutuminen .....	31
6.2.4	Toiminnan kehittäminen .....	32
6.2.5	Vapaita ajatuksia .....	35
6.3	Tanskan cross sales -koordinaattori .....	35
6.4	Tulosten yhteenveto .....	37
7	Pohdinta .....	40
7.1	Johtopäätökset .....	40
7.2	Kehitysehdotukset .....	42
7.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	43
7.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	43
7.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	45
	Lähteet .....	47
	Liitteet .....	51
	Liite 1. Haastattelukysymykset cross sales -koordinaattoreille .....	51

# 1 Johdanto

Cross sales -toiminta on erinomainen mahdollisuus tehdä lisämyyntiä sellaisissa yrityksissä, jotka koostuvat useammista eri toimialoista. Cross sales -toiminnalla tarkoitetaan näiden toimialarajojen ylittävää myyntiä. Jos eri toimialojen tuotteita voidaan myydä samoille asiakkaille, myyjien tulisi käyttää tämä tilaisuus hyväkseen. (Campbell, Whitehead, Alexander & Goold 2014, 184.) Myyntiin liittyy läheisesti myös myynnin johtaminen. Myynnin johdon tehtävänä on yhdistää yrityksen strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. Yritys on sellainen kuin sen työntekijät ovat, joten heidän osaamisensa ja motivaationsa ovat yritykselle kaikki kaikessa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 22; 44). Sisäisesti motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat innostuneita työstä itsestään, jolloin he ovat omistautuneita, tuotteliaita ja voivat myös itse hyvin. He pyrkivät oma-aloitteisesti kohti hyvää tulosta. (Martela & Jarenko 2015, 21; 31; 43)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Robert Bosch Oy:lle, jossa suoritin työharjoitteluni toimitusjohtajan johdon assistenttiharjoittelijana vuonna 2015. Opinnäytetyössäni tutkin cross sales -toiminnan kehittämistä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä aiheesta, vaan tutkia ja kehittää miten cross sales -toiminnan saisi toimimaan parhaiten juuri kyseisessä yrityksessä. Tuloksia voi kuitenkin mahdollisesti soveltaa myös muihin organisaatioihin. Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja selvitin cross sales -toimintaa koskevia kehitysehdotuksia yksilöhaastattelujen avulla. Haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa sekä neljää cross sales -koordinaattoria. Tiedustelin lisäksi Tanskan cross sales -koordinaattorilta, minkälaisia kehitystoimenpiteitä he olivat toteuttaneet. Tässä johdannossa esittelen opinnäytetyön taustan, tavoitteet ja hyödyt, tutkimuskysymyksen sekä työn rajauksen ja rakenteen.

Olin toimitusjohtajan ensimmäinen assistenttiharjoittelija. Aikaisemmin toimitusjohtaja hoiti itse enemmän cross sales -toimintaan liittyviä tehtäviä, esimerkiksi uusien projektien kirjauksia sekä kuukausittaisia raportointeja. Työharjoitteluni aikana minä olin vastuussa monista kyseiseen alueeseen liittyvistä tehtävistä. Huomasimme, ettei cross sales -toiminta toimi Suomessa täysin toivotulla tavalla. Kehitystoiveita tuli niin cross sales -koordinaattoreilta, kuin toimitusjohtajalta itseltään. Aihe on siis ajankohtainen ja sen tutkiminen ja kehittäminen oli toivottua.

Työharjoitteluni Robert Bosch Oy:llä alkoi 1.4.2015 ja päättyi 18.12.2015. Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2015, kun yhdessä toimitusjohtajan kanssa pohdimme mahdollisia opinnäytetyöaiheita. Cross sales -toiminnan tutkimiseen ja sen kehittämiseen päädyimme joulukuun alussa. Tämä sopi hyvin opinnäytetyöni aiheeksi, sillä se on ajankohtainen ja

tärkeä yrityksen toiminnan kannalta. Minun oli mielekästä lähteä tutkimaan aihetta, sillä työharjoitteluni aikana olin itse työskennellyt sen parissa. Varsinainen opinnäytetyön kirjoittaminen tapahtui keväällä 2016. Opinnäytetyöprosessi saatiin päätökseen kesäkuussa 2016.

### **1.1 Tutkimuskysymys ja työn tavoite**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin cross sales -toimintaa voitaisiin kehittää kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössä kartoitetaan ensin nykytilannetta eli miten cross sales -toiminta toimii tällä hetkellä. Tutkimuksen tarkoitus oli löytää kehitysehdotuksia, joiden avulla sitä voitaisiin kehittää ja parantaa entisestään.

Tutkimuskysymykseksi muodostui siis:

- Miten cross sales -toimintaa voitaisiin kehittää yrityksessä Robert Bosch Oy?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten cross sales -toimintaa toteutetaan tällä hetkellä?
- Miten cross sales -koordinaattorit saataisiin sitoutettua paremmin?
- Miten cross sales -myyntiä saataisiin tehostettua?

Tutkimuksen tavoitteena oli, että sen avulla löydettyjä kehitysehdotuksia tullaan toteuttamaan ja ne lisäävät cross sales -toimintojen sujuvuutta sekä mahdollisesti myös sitä kautta saatavaa lisämyyntiä. Osallistumalla tutkimuksen tekemiseen sekä kehitystoimien toteuttamiseen, cross sales -koordinaattorit voivat saada lisää motivaatiota tehdä toimialarajojen ylittävää myyntiä. Tutkimuksen avulla he voivat myös kannustaa osastojensa muita jäseniä sitoutumaan paremmin cross sales -toimintaan. Lisäksi cross sales -koordinaattorit voivat auttaa heitä ymmärtämään toimialarajojen ylittävän myynnin merkityksen yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen tavoitteena oli siis paitsi löytää toteutuskelpoisia keinoja cross sales -toiminnan kehittämiseksi, myös lisätä motivaatiota ja sitoutumista cross sales -toimintaa kohtaan.

### **1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne**

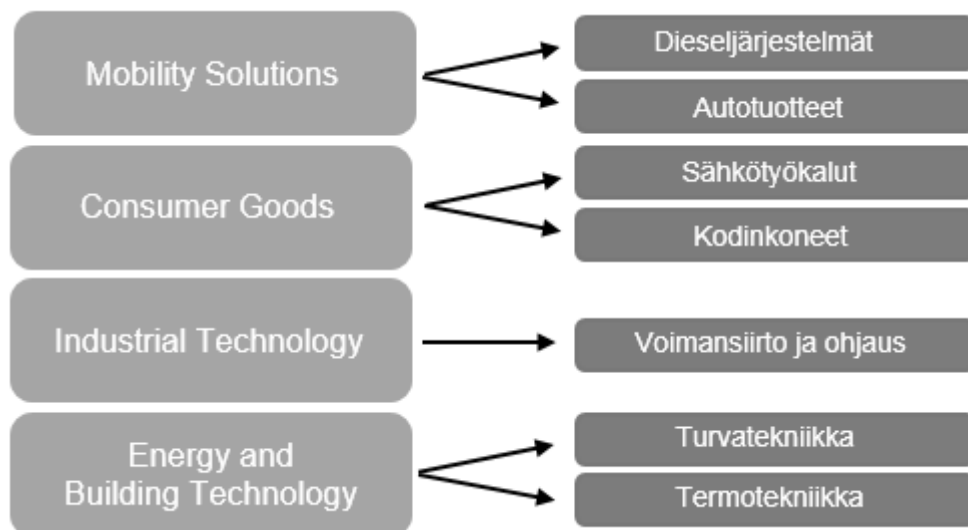
Rajaan opinnäytetyöni koskemaan cross sales -toimintaa Suomessa. Bosch toimii yli 60 eri maassa ja Suomen cross sales -toimintaa tarkastellaan yleensä Pohjoismaisella tasolla yhdessä Ruotsin, Norjan, Tanskan sekä Baltian maiden kanssa. Raportointi tehdään Pohjoismaisella tasolla, mutta jokaisella maalla on omat tavoitteensa ja henkilöt jotka ovat toiminnasta vastuussa.

Opinnäytetyöni jakautuu seitsemään päälukuun. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esittelen tarkemmin toimeksiantajayrityksen sekä mitä cross sales -toiminta tarkoittaa kyseisessä yrityksessä. Luvut kolme ja neljä muodostavat teoreettisen viitekehyksen, joka käsittelee myynnin johtamiseen ja cross sales -toimintaan sekä sisäiseen motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä teemoja. Seuraavaksi luvussa viisi kerron tutkimusmenetelmästä, esittelen haastateltavat cross sales -koordinaattorit sekä kerron aineiston keräämisestä. Kuudennessa pääluvussa esittelen tutkimuksen tuloksia. Luvussa seitsemän esittelen johtopäätökseni, kehitysideani ja jatkotutkimusehdotukseni sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi arvioin vielä opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani. Opinnäytetyön lopusta löytyy lista käyttämästäni lähteistä sekä liitteenä haastattelukysymykset cross sales -koordinaattoreille.

## 2 Robert Bosch Oy ja cross sales -toiminta

Robert Bosch Oy on osa kansainvälistä Bosch-konsernia. Se on ollut Robert Bosch GmbH:n tytäryhtiö vuodesta 1991. Suomessa se on kuitenkin toiminut jo vuodesta 1911 asti, jolloin se perustettiin nimellä Oy Alftan Ab. (Bosch Suomessa 2016a.) Boschin toiminta jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen, joita ovat Mobility Solutions, Consumer Goods, Industrial Technology ja Energy and Building Technology. Nämä liiketoiminta-alueet koostuvat useammasta eri toimialasta. (Bosch Suomessa 2016b.)

Mobility Solutions liiketoiminta-alue koostuu dieseljärjestelmistä ja autoteollisuuden jälki-markkinatuotteista. Maailman suurimpana itsenäisenä autosien toimittajana Bosch tarjoaa ratkaisuja, jotka tekevät ajamisesta turvallisempaa, vähäpäästöisempää ja taloudellisempaa. Consumer Goods liiketoiminta-alue tarjoaa laajan valikoiman erilaisia sähkötyökaluja ja kodinkoneita. Bosch-konsernin sähkötyökalujen toimiala onkin markkinajohtaja sähkötyökalujen ja niiden tarvikkeiden valmistajista. Industrial Technology liiketoiminta-alueen toimialoista voimansiirto ja ohjaus -toimiala toimii Suomessa, jossa sitä hoitaa Bosch Rexroth Oy. Energy and Building Technology liiketoiminta-alueeseen kuuluvat turvatekniikan ja termotekniikan toimialat. (Bosch Suomessa 2016b.) Liiketoiminta-alueet ja niiden toimialat on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Boschin liiketoiminta-alueet ja toimialat. (Bosch Suomessa 2016b)

Robert Bosch Oy:llä toimivat autotuotteiden, ensiasennustuotteiden, sähkötyökalujen, turvatekniikkatuotteiden ja termotekniikkatuotteiden toimialat. Toimialat eroavat keskenään toisistaan ja ne on jaettu omiin osastoihinsa. Eri osastojen työntekijät ovat oman toimialansa asiantuntijoita. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki toimialat ovat osa samaa

yrittäjästä. Tämän vuoksi cross sales -toiminta on tärkeää, ettei ajatella vain oman toimialan tuotteita vaan koko yritystä kokonaisuutena. Osastoilla on omat cross sales -koordinaattorit, jotka vastaavat osaston cross sales -toiminnasta. Seuraavaksi kerron lyhyesti jokaisesta toimialasta.

Autotuotteiden toimiala tarjoaa autoalan toimijoille, jälkimarkkinoille ja korjaamoille diagnostiikka- ja korjaamotyökaluvalikoiman. He tarjoavat autovaraosavalikoiman korkealatuista tuotteita sekä korjausohjeita ja koulutusta niin henkilöautoihin kuin hyötyajoneuvoihin. Toimialan tarjontaan kuuluu Boschin alkuperäisosina valmistettuja tuotteita sekä heidän kehittämiään ja valmistamiaan jälkimarkkinatuotteita ja palveluita. Autotuotteiden toimialalla on oma Bosch Car Service -korjaamoketju. (Bosch Suomessa 2016c; Haastateltava 4.) Ensiasennustuotteiden toimiala kehittää ja valmistaa muun muassa ajoneuvojen dieseljärjestelmiä, joiden tarkoituksena on omalta osaltaan tehdä ajoneuvoista puhtaampia ja taloudellisempia. Tuotevalikoima koostuu yksittäisistä komponenteista aina kokonaisiin järjestelmiin asti. (Bosch Suomessa 2016d.)

Sähkötyökalujen toimiala valmistaa sähkötyökaluja, niiden tarvikkeita, mittalaitteita sekä puutarhatyökaluja. Robert Bosch Oy:n sähkötyökalujen myyntiosasto vastaa näiden myynnistä ja markkinoinnista Suomessa. Tuotemerkkeihin kuuluu Boschin lisäksi muun muassa Skil ja Dremel. Sähkötyökalut on jaettu kahteen ryhmään: Bosch Professional ammattisähkötyökaluihin ja harrastajille suunnattuihin Bosch Green DIY (Do-It-Yourself) sähkötyökaluihin. Toimiala keskittyy erityisesti asiakaslähtöisyyteen ja tuotekehitykseen. Se onkin maailman johtavia sähkötyökalujen ja niiden tarvikkeiden valmistajia. (Bosch Suomessa 2016e; Haastateltava 1.)

Turvatekniikkatuotteiden toimiala valmistaa turvalaitteita. Näitä ovat esimerkiksi kamera-valvonta, ääneen perustuva evakuoitijärjestelmät sekä erilaiset neuvottelujärjestelmät. Tuotteiden jakelu hoidetaan partnereiden kautta. Suomen turvatekniikka-osasto on pieni, mutta tehokas. He pyrkivät vaikuttamaan loppukäyttäjiin, suunnittelijoihin, urakoitsijoihin ja kaikkiin tahoihin, jotka tarvitsevat turvatekniikkaa. (Bosch Suomessa 2016f; Haastateltava 3.) Termotekniikkatuotteiden toimiala tarjoaa lämmitystuotteita ja kuumavesivaraajia. He kehittävät ja valmistavat esimerkiksi ympäristöystävällisiä maa- ja ilmalämpöpumppuja. Suomessa tuotteita markkinoidaan Bosch- ja IVT-tuotemerkeillä. (Bosch Suomessa 2016g.)

Kaikki nämä viisi toimialaa työskentelevät yhdessä Robert Bosch Oy:n pääkonttorilla Vantaalla. Vantaalla sijaitsevat myös eri toimipisteissä sähkötyökaluhuolto sekä auto- ja termotekniikkatuotteiden huoltokoulu. Cross sales -toimintaa tehdään myös Bosch-



konserniin kuuluvien Bosch Rexroth Oy:n ja BSH Kodinkoneet Oy:n kanssa. Bosch Rexroth tarjoaa voimansiirron, ohjauksen ja liikkeenhallinnan ratkaisuja. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset teollisuussovellukset ja tehdasautomaatiot sekä liikkuvan kaluston sovellukset. (Bosch Suomessa 2016h.) BSH Kodinkoneet Oy:n tuotevalikoimaan kuuluvat nimensä mukaisesti kodinkoneet, esimerkiksi uunit, pyykin- ja astianpesukoneet sekä keittiön pienlaitteet. Tuotteissa on tärkeää paitsi laatu, myös tekninen osaaminen, ympäristönsuojelu ja vastuullisuus. (Bosch Suomessa 2016i.)

Cross sales -myynnillä tarkoitetaan toimialarajojen ylittävää myyntiä. Yrityksen sisäisellä Bosch Connect -sivustolla on oma yhteisö cross sales -toiminnalle, jossa sen määritellään olevan yhteistyötä eri osastojen, maiden ja alueellisten organisaatioiden välillä. Cross sales -toiminnan tavoitteena ja visiona on lisätä asiakaslähtöisyyttä sekä tuottaa lisää liikevaihtoa toimialarajojen ylittävän myynnin avulla. Tätä on tarkoitus tehdä siten, että tunnistetaan ja lähetetään eteenpäin liidejä toimialarajojen ylittävistä projekteista sekä tarjotaan uusia ratkaisuja tai liiketoimintamalleja asiakkaille. Missiona on ajatella globaalisti, jakaa tietoa ja pyrkiä saamaan muitakin toimialoja osallistumaan yhteisiin projekteihin voittojen maksimoimiseksi. Liikevoitto voidaan laskea cross sales -myynniksi seuraavan laisissa projekteissa: cross division country, cross division cross border, RO project leads, distribution extension sekä EO industrial leads -projekteissa. (Bosch Connect 2015.)

Cross division country -projekteilla tarkoitetaan toimialarajojen ylittäviä projekteja. Se tarkoittaa sitä, että enemmän kuin yksi toimiala saa projektista liikevoittoa. Molempien osastojen myynnit voidaan laskea cross sales -myynniksi siinä tapauksessa, että liidin vastaanottavan osaston liikevoitto on vähintään viisi prosenttia kokonaisvoitosta. (Bosch Connect 2015.) Käytännön esimerkkinä voisi toimia tilanne, jossa termotekniikkaosaston myyjä on asiakkaansa luona myymässä lämpöpumppuja asiakkaan uuteen toimitilaan. Myyjä tuo esille, että asiakas tarvitsee varmaankin myös turvatekniikkaa, esimerkiksi valvontakameroita, uuteen toimitilaansa. Hän kertoo asiakkaalle, että Bosch myy myös turvatekniikkatuotteita ja voisi antaa turvatekniikkaosaston edustajan yhteystiedot asiakkaalle. Myyjä voi myös ehdottaa, että hän antaisi asiakkaan yhteystiedot Boschin turvatekniikkaosastolle, josta häneen oltaisiin yhteydessä. Jos asiakas ostaa myös Boschin turvatekniikkaa uuteen toimitilaansa, tämä lasketaan cross sales -myynniksi eli toimialarajojen ylittäväksi myynniksi.

Cross division cross border -projektit tarkoittavat sellaisia projekteja, joissa on mukana kaksi tai useampia maita. Projektiin osallistuvien maiden tulee yhdessä sopia, miten projektista saatu liikevoitto jaetaan maiden kesken. Näitä projekteja koskee myös viiden pro-

sentin sääntö eli liidin vastaanottavan osaston liikevoiton on oltava vähintään viisi prosenttia kokonaisvoitosta, jotta molempien maiden myynnit voidaan laskea cross sales -myynniksi. (Bosch Connect 2015.)

RO projects leads -projekteissa liidin antaja on henkilö, joka ei itse työskentele varsinaisessa myyntityössä vaan esimerkiksi talousosastolla tai assistenttina. Liidin antaja voi siis olla kuka tahansa yrityksessä työskentelevä, joka on nähnyt mahdollisen projektin ja antanut siitä liidin jollekin myyntiosastolle. Tällöin liidin vastaanottavan osaston myynti lasketaan cross sales -myynniksi. (Bosch Connect 2015; Toimitusjohtaja.)

Distribution extension -projekteilla eli jakelun laajentumisella tarkoitetaan sitä, että yksi toimiala auttaa toista toimialaa saamaan tuotteensa hänen jo olemassa olevaan jakeluverkkoonsa. Liidin vastaanottavan osaston myynnit lasketaan cross sales -myynniksi sen vuoden ajan, jolloin jakelu aloitetaan sekä vielä siitä seuraavan vuoden ajan.

EO Industrial leads -projekteilla tarkoitetaan sellaisia projekteja, joissa ensiasennusosasto antaa liidin jollekin muulle osastolle. Ensiasennusosasto valmistaa siis tuotteita, jotka asennetaan autoihin niiden valmistusvaiheessa. Ensiasennustuotteiden myynti on suuri osa Boschin kokonaisliikevoitosta, eikä sitä lasketa koskaan cross sales -myynniksi. Nämä projektit eroavat ensimmäisen ryhmän toimialarajojen ylittävistä projekteista siten, että näissä projekteissa ei ole viiden prosentin sääntöä. (Bosch Connect 2015; Toimitusjohtaja.)

Näiden lisäksi cross sales -myynniksi lasketaan myös julkisten hankintojen kautta saadut projektit. Ne ovat silloin siis RO leads -projekteja, koska projektin liidi saadaan jostain muualta kuin yrityksessä myyntityössä työskentelevältä henkilöltä. HILMAN (2016) sivuilla julkisten hankintojen määritelmä on seuraava: ”Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta”. Julkisia hankintoja koskevan sääntelyn vuoksi hankinnat on pääsääntöisesti kilpailutettava avoimesti.

Credita on julkisten hankintailmoitusten seurantapalvelu. Palvelun toimialajaottelun avulla yritys voi tilata sähköpostiinsa juuri heitä kiinnostavia hankintailmoituksia. Seurantapalvelu säästää työaikaa, sillä työntekijän ei tarvitse selailla kaikkia ilmoituksia, vaan saa automaattisesti sähköpostiinsa tiedot juuri yritystä kiinnostavista hankintailmoituksista. (Credita 2016.) Boschilla seurantapalvelu on personoitu koskemaan juuri heidän toimialojaan. Toimitusjohtajan johdon assistentti selaa Creditalta tulleet sähköpostit päivittäin ja lähettää

mahdollisesti kiinnostavat kohteet osastojen cross sales -koordinaattoreille. He katsovat ilmoituksen läpi ja ilmoittavat voiko kyseinen osasto lähteä viemään niitä eteenpäin.

Creditan seurantapalveluun täytyy olla käyttäjätunnus, mutta julkisten hankintojen tiedot löytyvät myös HILMA-palvelusta. HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen julkisten hankintojen ilmoituskanava. Se on maksuton, eikä vaadi erikseen käyttäjätunnuksia. Kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat ilmoitetaan HILMAN sivuilla. (HILMA 2016.) Kun cross sales -koordinaattorit saavat liidin julkisesta hankinnasta, he voivat tutustua siihen tarkemmin HILMAN sivuilla.

Kaikki cross sales -projektit kirjataan excel-muotoiseen liidilistaan ja CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmään (Customer Relationship Management). Liidilista helpottaa projektien seuraamista sekä niiden vaiheiden läpikäymistä cross sales -ryhmän kokouksissa. Kokouksia järjestetään muutaman kuukauden välein ja niihin osallistuvat cross sales -koordinaattorit sekä toimitusjohtaja. Projektien edetessä tiedot päivitetään myös CRM-ohjelmaan. CRM-ohjelman avulla päivitetään myös kuukausittain raportti cross sales -toiminnan tilanteesta. Raportointi tehdään aina Pohjoismaisella tasolla eli siihen päivitetään myös Ruotsin, Norjan, Tanskan sekä Baltian maiden projektien kehitys.

Robert Bosch Oy:llä on käytössään liidejä varten oleva sähköposti. Kuka tahansa yrityksen työntekijä voi lähettää löytämänsä liidin kyseiseen sähköpostiosoitteeseen, josta se välitetään oikean osaston edustajalle.

### 3 Myynnin johtaminen ja cross sales

Yrityksessä myynti ei ole vain muutaman huippumyyjän tehtävä. Kaikki yrityksen työntekijät niin toimitusjohtajasta asiakaspalveluun tekevät myyntiä ja se onkin koko yrityksen asia. (Laine 2008, 12.) Myynti on se, mikä pitää yritykset ja työpaikat pystyssä. Työntekijöitä ei tarvitse irtisanoa, kun tuotteet ja palvelut menevät hyvin kaupaksi ja oikeilla hinnoilla. Päinvastoin, työntekijöitä täytyy palkata lisää. Parhaillaan tuotteilla ja palveluilla ei ole arvoa, jos kukaan ei osta niitä – toisin sanoen, jos kukaan ei myy niitä. (Vuorio 2015, 220.) Myyjät ovatkin linkki yrityksen ja asiakkaiden välillä. Myynnin johtamista suunniteltaessa on kehiteltävä myynnin strategia, toimintatavat ja rakenne. (Kotler & Keller 2012, 294.)

Manning, Ahearne ja Reece (2014, 353) määrittelevät cross sales -myynnin sellaisten tuotteiden myynniksi, jotka eivät suoranaisesti liity myyjän vakiintuneelle asiakkaalle myymiin tuotteisiin. He tuovat esille esimerkkinä tilanteen, jossa asiakas on ottanut asuntolainan pankista ja hänelle saatetaan ehdottaa myös rahaston perustamista. Heidän toinen esimerkkinsä on tilanne, jossa juuri uuden talon ostanut henkilö on hyvä asiakaskandidaatti hankkimaan myös turvatekniikkaa.

Campbell ym. (2014, 184) korostavat, että monissa yrityksissä cross sales -toiminta on merkittävä mahdollisuus lisämyyntiin. Erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa eri toimialojen tuotteita tai palveluita voidaan myydä samoille asiakkaille. Tällöin yritys on jaettu tuotteiden mukaan toimialoihin ja ne myyvät tuotteita samankaltaisille asiakkaille. Konsernitasolla voidaan rohkaista tai jopa pakottaa toimialoja myymään toistensa tuotteita. Monet yritykset joissa on useita toimialoja, toimivat usein myös useammassa maissa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitä yrityksen strategia tarkoittaa kansainvälisellä- ja konsernitasolla, sekä miten nämä menevät yhteen. (Campbell ym. 2014, 27.)

Yhä useammat yritykset hyödyntävät cross sales -toimintaa löytääkseen lisälähteitä liiketoimintaansa jo vakiintuneiden asiakkaidensa kanssa. Ostajat suhtautuvat yleensä myönteisesti cross sales -myyntiin, sillä he etsivät keinoja yhdistää hankintojaan. Ostajista onkin kätevää hankkia useita tuotteita samasta lähteestä. Cross sales -toiminta on tehokainta siinä tilanteessa, kun myyjän ja asiakkaan välillä on aito kumppanuus. (Manning ym. 2014, 353.)

### 3.1 Myynnin johtaminen

Manning ym. (2014, 353) muistuttavat, että cross sales -toiminnan tulee olla tarkkaan harkittu osa yrityksen strategiaa ja sen toimintaprosesseja. Myynnin johtamisjärjestelmän pohjana tulee olla kirkas strategia. Osapuolien yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja tavasta saavuttaa se, johtaa parhaaseen tulokseen. Myynnin johtamista suunniteltaessa on otettava huomioon erilaisia aihealueita, esimerkiksi vastuun- ja työnjakoa sekä resursointia. Täytyy pohtia, kenen vastuulla ovat mitkäkin tehtävät ja toiminnot, mitä osaamista löytyy, kuinka iso budjetti on ja miten resurssit suunnitellaan. Ylipäätään toiminnan suunnittelu vuosi-, kvartaali- ja lyhyen aikavälin tasolla sekä miten pitkän aikavälin tavoitteet linkittyvät organisaation strategiaan. (Mattila & Rautiainen 2010, 264; 268.)

Johdon vastuulla on myös tehtävien toimeenpanon järjestäminen sekä niiden seuranta. Mahdollisiin ongelmakohtiin tulee tarttua ja tehdä tarvittavat korjaustoimenpiteet. Myynnin johtamiseen kuuluu suunnitelmien ja toimenpiteiden arvioiminen sekä saatujen tulosten arviointi suhteessa tavoitteisiin. Palkitseminen ja myynnin kannustinjärjestelmän suunnittelu kannattaa ottaa myös huomioon. Myynninjohdon yksi tärkeä tehtävä on myynnin tavoitteiden, suunnitelmien, aktiviteettien ja näiden tulosten tiedottaminen organisaation sisällä. (Mattila & Rautiainen 2010, 268–269.) Näiden lisäksi myynninjohdon tulee tukea työntekijöitään sekä osoittaa, että heidän työtään arvostetaan (Rubanovitsch & Aalto 2008, 22).

Myyntijohtaja on vastuussa paitsi taloudellisesta menestyksestä, myös työntekijöidensä kehityksestä, suoriutumisesta ja hyvinvoinnista. Myynnin ja muiden tehtäviensä lisäksi, hänen on käytettävä aikaa myyntitiiminsä johtamiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 20.) Laine (2008, 57–58) korostaakin, että yrityksen johdon on osoitettava sitoutumisensa, vaikka he eivät itse aktiivisesti osallistuisikaan myyntiprojekteihin. Ilman heidän sitoutumistaan ja esimerkkiään, sitä ei voida odottaa muiltakaan. Sovittujen asioiden seuraaminen ja valvominen kuuluvat johtamiseen päätöksenteon lisäksi. Myynnin johtamiseen liittyy myös myyjien motivoiminen ja kannustaminen sekä arvioiminen ja kriittinen suhtautuminen myyntiprojekteihin.

Mattila ja Rautiainen (2010, 276) huomauttavat, että usein vahvalla myynnillä saattaa olla heikko johtamiskehys. Nämä piirteet ovat monesti yhteydessä toisiinsa siten, että kun myynti nojautuu läpinäkymättömiin yksilösuorituksiin ja ylimmän johdon ollessa riippuvainen tästä, he ovat varovaisia ohjauspyrkimyksissään. Myynninjohto saattaa tasapainotella johtamisen vaatimusten ja myyntitiimien miellyttämisen sekä mahdollisesti konfliktien välttämisen välillä. Campbell ym. (2014, 21) ovatkin sitä mieltä, että päätökset ja toimet tulisi

keskittää konsernitasolla, jos se parantaa yleistä suoritusta. Myös toimialojen tavoitteet tulisi asettaa konsernitasolla, jos nämä tavoitteet auttavat toimialajohtajia saavuttamaan enemmän kuin he olisivat saavuttaneet ilman asetettuja tavoitteita. Johdon tulisi vaikuttaa toimialoille delegoituihin päätöksiin, jos tällä voidaan parantaa päätöksiä tai toimialajohtajien motivaatiota.

Myynninjohto on vastuussa myyjien ajankäytön ja toimintatapojen ohjaamisesta (Mattila & Rautiainen 2010, 276). Rubanovitsch ja Aalto (2008, 22) kuitenkin huomauttavat, että myyjiltä on edellytettävä myös oma-aloitteisuutta. Myynnin johdon on tarjottava myyntityöhön tarvittavat työkalut ja luoda sellaisia toimintamalleja ja segmenttikohtaisia lupauksia, jotta pienimmätkin asiakkaat koetaan yritykselle tärkeiksi. Keskitetty puhelinpalvelu ja verkkopalveluiden mahdollisuudet tarjoavat tähän helpotusta. Laadukas puhelinmyynti voi korvata kenttämyynnin varsinkin pienasiakassegmentissä, kun sen osaaminen ja resurssit on varmistettu. (Mattila & Rautiainen 2010, 276.)

Myynnin johtamisessa sen rakenteisiin liittyvät valinnat vaikuttavat. Yrityksissä on yleistä jakaa myyjät kahteen eri tiimiin: uusmyyntiin keskittyvään hankintatiimiin ja asiakassuhteiden syventämiseen ja asiakkuuden kasvattamiseen keskittyvään hoitotiimiin. Näiden tiimien tuloksellisuus, työn vaativuus ja palkinnot eivät välttämättä jakaudu tasaisesti. Avainasiakkuuksien hoitoa saatetaan myyjäpiireissä pitää helppona ja kiireettömänä tehtävänä, kun taas hankintatyötä paineen alla tapahtuvana, henkisesti kuormittavampana ja enemmän sitkeyttä vaativana tehtävänä. Tällaista kritisointia ei voi kuitenkaan yleistää, sillä tehtävien sisällöt ja tavoitteet vaihtelevat paljon jopa samalla alalla olevien yritysten välillä. (Mattila & Rautiainen 2010, 277.)

Toinen yleinen organisoinnin muoto liittyy asiakassegmentteihin. Myynnin johtamista, myynnin ajankäyttöä ja työn suunnitelmallisuutta helpottaakin tiettyyn asiakasryhmään keskittyminen. Tällainen erikoistuminen mahdollistaa myös myyjän kehityksen oman alansa asiantuntijaksi. Fokusointi tiettyyn segmenttiin auttaa myyjää ymmärtämään paremmin asiakkaidensa tarpeet. (Mattila & Rautiainen 2010, 278–279.)

Nykypäivänä myyjiltä odotetaan, että he tuntevat tuotteensa perinpohjaisesti, heillä on ideoita toiminnan kehittämiseksi sekä tämän lisäksi he ovat tehokkaita ja luotettavia. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee panostaa entistä enemmän myyjien koulutuksiin. (Kotler & Keller 2012, 297.) Koulutusten avulla myyjät pystyvät kehittämään omaa osaamistaan. Ollessaan pitkään samassa yrityksessä, he oppivat tuntemaan paremmin yrityksen liiketoiminnan ja säännöllisesti asiakkaisiin yhteydessä olevat myyjät vaikuttavat mer-

kittävästi asiakasuskollisuuteen. Tällaiset työntekijät ovat yritykselle arvokkaita. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 119.)

### 3.2 Liidit

Liidillä tarkoitetaan potentiaalisen asiakkaan yksinkertaisia yhteystietoja, esimerkiksi asiakkaan nimi ja puhelinnumero tai sähköpostiosoite. Liidi-sana on peräisin englannin sanasta "lead". Käsite juontaa ajatuksesta, että kiinnostuksen ilmaiseen tai muuten potentiaalisen henkilön tai organisaation yhteystieto voi olla niin kuin johtolanka. Tätä johtolankaa seuraamalla on mahdollista saada uusi asiakas. (Vuorio 2015, 16.) Liidi välitetään siis eteenpäin ja siitä käynnistyy mahdollisuus myynnille. Myyntiprojekti käynnistyy hyväksytystä liidistä. (Laine 2008, 28.) Orrin toimittamassa teoksessa *Advanced Sales Management* (2012, 24) tuodaan esille, että liidi yksinään on melko arvoton. Myyjien on osattava arvioida, onko liidi mahdollinen kohde ja jos on, niin sitä on vietävä eteenpäin. Myös Mattila ja Rautiainen (2010, 139) huomauttavat, että hyvästäkin liidistä on hyötyä vain silloin, jos myynnillä on edellytykset viedä se kaupanteoksi asti.

Yrityksen nettisivuilla tulisi tarjota kävijälle mahdollisuus jättää yhteystietonsa halutessaan. Asiakkaita voidaan houkutella jättämään yhteystietonsa esimerkiksi tarjoamalla hänelle vastineeksi hyödyllistä tietoa. Tällä tavalla liidejä on mahdollista saada muutenkin, kuin vain omalla henkilökohtaisella työllä. Asiakkaan jättäessä yhteystietonsa, viestintää on ehdottomasti jatkettava hänen kanssaan. (Vuorio 2015, 17.) Rubanovitsch & Aalto (2008, 143) toteavatkin, että myyjän tai yrityksen puutteellinen yhteydenpito on suurimpia syitä asiakkaan yhteistyökumppanin vaihtamiseen.

Laine (2008, 29; 52) tuo esiin, että koska lopulta vain harvoista liideistä tulee asiakkaita, liidejä pitäisi tulla tasaisena virtana. Liidiprosessin tulisi koostua potentiaalisista asiakaskandidaateista, jotka voisivat olla asiakkaita tulevaisuudessa. Suurin osa aloitetuista ja järjestelmiin kirjatuihin myyntiprojekteista ei toteudu koskaan. Tästä syystä aluillaan olevia asiakasprojekteja tulisi olla moninkertainen määrä verrattuna toteutuneisiin kauppoihin. Ilman liidejä ei ole myöskään uusia eteenpäin vietäviä projekteja. Liidillä tulisi aina olla omistaja, joka on siitä ja sen etenemisestä vastuussa. Projektit saattavat olla kuukausia, tai jopa pidempiä aikoja, järjestelmässä ilman, että niiden eteen oikeastaan tehtäisi mitään. Liidi voidaan hylkäämisen jälkeen kuitenkin tarvittaessa aktivoida uudelleen.

Vastuu projektin aloittamisesta ja sen etenemisestä on aina myyjällä. Hänen tehtävänsä on tehdä ehdotuksia asiakkaalle, selvittää asioita, sopia tapaamisia ja ylipäättään viedä projektia eteenpäin. (Laine 2008, 47; Vuorio 2015, 61.) Jokaisen projektin tulisi päättyä

jossain vaiheessa joko asiakkaan sopimuksen allekirjoitukseen tai myyjän toimesta projektin hyllyttämiseen. Aloitettut myyntiprojektit saattavat jähmettyä paikoilleen, jos asiakas ei tee varsinaista päätöstä projektin jatkamisesta tai lopettamisesta. Tällainen kulttuuri pitäisi saada loppumaan, sillä huonokin päätös on parempi kuin ei päätöstä ollenkaan. (Laine 2008, 28; 277.)

Mattila ja Rautiainen (2010, 266) tuovat esille, että joissakin yrityksissä liidien hankkimiselle on tehty oma areenansa. Käyttöön on otettu esimerkiksi vapaamuotoinen virtuaaliryhmä, jossa liidejä käsitellään. Toisissa yrityksissä liidien hankkiminen ja niiden kehittäminen on osa johtoryhmän toimintaa, johon osallistuu niin liiketoiminta- kuin myyntivastaaviakin.

### **3.3 Myynnin johtaminen ja cross sales osana myyntiä**

Mattilan ja Rautiaisen (2010, 283–284) mukaan samanlainen myynnin johtaminen ja myynnin toimintatavat eivät sovi kaikille. Niihin vaikuttavat jokaisen yrityksen omat erikoispiirteet sekä markkinan vaatimukset. Myynnin päivittäisjohtamisessa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon henkilökohtaisen myyntityön kulmakivet, joita ovat valmistautuminen, tavoitteiden asettaminen, jatkoaskeleista sopiminen, myyntikohtaamisten laadunvalvonta sekä kurinalainen seuranta.

Valmistautumisella tarkoitetaan sitä, että myyjä on valmistautunut paitsi itse tapaamiseen, myös perehtynyt riittävästi asiakkaan ja tämän yhteyshenkilön taustoihin. Tämä on tärkeää, koska selvitysten mukaan ostoprosessissa päättäjiä häiritsee eniten huonosti valmistuneet myyjät. Myyntitapaamisen luonne tulisi määritellä jo ennalta, jotta voidaan asettaa tapaamista koskevat tavoitteet. Tavoitteet riippuvat siitä, onko kyseessä esimerkiksi yrityksen tarjoama esittely, tarjouksen esittely tai kaupan sulkeminen. (Mattila & Rautiainen 2010, 283.)

Tapaamisessa pitäisi aina määritellä jatkotoimenpiteet sekä niiden aikataulu. Jos jatkosuunnitelmien kanssa ei päästä konkreettiselle tasolle, jatkositoumukseksi voidaan sopia asiaan palaaminen edes puolen vuoden kuluttua. Tällaisissa tilanteissa korkeatasoisesta liidien ylläpito-ohjelmasta on apua. Myös myyntikäyntien sisältöä ja niiden laatua tulisi tarkkailla. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että toinen myyjä tai esimies kulkee myyjän mukana. Hän on tarkkailijan roolissa ja antaa myyjälle palautetta. (Mattila & Rautiainen 2010, 284.) Myös Rubanovitsch ja Aalto (2008, 119) ovat sitä mieltä, että esimies voisi osallistua aktiivisesti yhteisiin asiakastapaamisiin myyjän kanssa. Tällöin hän voisi varmistua oikeasta myyntitekniikasta. Mattilan ja Rautiaisen (2010, 284) mukaan myynnin



johdolla on lisäksi tärkeä rooli myynnin aktiviteettien, kohtaamisten ja jatkotoimenpiteiden seurannassa. Seurantaa helpottaa systemaattisesti tehty raportointi.

Sellaiset myyjät jotka ymmärtävät hyvin asiakkaidensa tarpeita ja ovat ansainneet asiakkaan luottamuksen, kohtaavat vähemmän vastarintaa myyjän pyrkiessä cross sales -myyntiin ehdottamalla myös muita tuotteita. Onnistuakseen hyvin cross sales -myynnissä, myyjän tulisi kartoittaa tilannetta tiedustelemalla projektin yksityiskohdista asiakkaalta. Myyjän kysyessä tarkemmin asiakkaan projektista, hän saattaa paljastaa tarvittavia tietoja oman cross sales -myyntinsä toteuttamiseksi. Kysymysten esittäminen auttaa myös myyjää ja asiakasta pääsemään yhteisymmärrykseen asiakkaan tarpeesta. Myynnin tuleekin olla myyjän ja asiakkaan välistä aktiivista dialogia. (Manning ym. 2014, 264; 353.)

Myynnin tavoitteena on aina saada kauppa aikaan. Asiakaskontaktien määrällä on vaikutusta myynnin tuloksellisuuteen. Jos myyjän myyntitaidot olisivat heikommat, mutta hänellä on paljon kontakteja ja hän pitää puhelut ja asiakaskäynnit sopivan mittaisina, hänen on mahdollista tehdä parempaa tulosta kuin vähän kontakteja omaavan taitavan myyjän. Myyntityössä määrän lisäksi tarvitaan kuitenkin myös laatua. Hyvä myyjä hoitaa asiat sujuvasti ja virheettömästi. (Vuorio 2015, 138; 140.)

Vuorio (2015, 53–54) toteaa ahkeruuden tuottavan tulosta. Kun tuplaa asiakastapaamisten määrän, voi myös moninkertaistaa tuloksen. Jos myyjä ottaa kontaktia vain vanhoihin tuttuihin asiakkaisiinsa, myynti ei enää kasva. Kentällä tulosta tekevät parhaiten ne, jotka tekevät jatkuvasti eniten kontakteja ja viettävät myös aikaa asiakkaidensa kanssa. Kun myynnin numeroihin tutustutaan tarkemmin, niistä ilmenee usein että asiakastapaamisissa saadaan tehtyä kauppaa hyvällä onnistumisprosentilla. Ongelma onkin se, että näitä asiakaskäyntejä tai myyntikontakteja ei tehdä tarpeeksi. Aktiivinen myyntityö edellyttää myyjän aloitteellisuutta. (Vuorio 2015, 221.)

Päivässä on vain tietty määrä tunteja, joiden aikana voi tehdä myyntiä. Myyjille ajanhallinta on siis hyvin tärkeää ja myyntiin käytettävät tunnit arvokkaita. Kun myyjiä pyydetään arvioimaan suurimpia työssään kohtaamia haasteita, usein suurimmaksi haasteeksi koetaan se, ettei aikaa ole riittävästi. (Manning ym. 2014, 365.) Tehokkaan ajan- ja asiakashallinnan avulla myyntityöhön saadaan järjestelmällisyyttä ja voidaan myös ehkäistä loppuun palamista. Kalenteri on hyvä apuväline ajankäytön suunnittelussa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 141–142.)

Myyntitiimi tarvitsee henkilön, joka johtaa tiimiä ja vastaa sen toiminnasta. Tiimin johtajan tehtävänä on muun muassa suuntaviivojen luominen, niiden noudattamisen seuraaminen sekä vastuunottaminen tiimin toiminnasta. Hän vaikuttaa myös tiimin ilmapiiriin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 167.) Tiimin yhteenkuuluvuuden saavuttamiseksi, sille on asetettava yhteisiä tavoitteita ja luotava oma identiteetti. Tiimin identiteetti koostuu yhdessä sovituista tavoitteista, arvoista, annetuista suuntaviivoista, vastuista ja pelisäännöistä. Tiimihengen parantamiseksi jäsenten on opittava tuntemaan toisensa, luottamaan toistensa kykyihin, toimimaan toistensa kanssa ja kommunikoimaan avoimesti. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 135–136.)

Säännölliset kokoukset ovat tärkeitä. Vaikka esimiehellä ei olisi suurempaa uutista kerrottavanaan eikä kokouksen esityslistalla olisi mitään ihmeellisempää, työntekijöistä on tärkeää saada tietoa yrityksen nykyhetken tilasta ja tapahtumista. Säännölliset kokoukset ovat myös tilanteita, joissa työntekijät voivat luontevasti esittää kysymyksiä esimiehelle tai toisilleen. Säännöllisen keskustelun avulla tiimi pysyy ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Kokousten ei kuulu olla esimiehen yksinpuhelua, vaan siellä työntekijät voivat myös jakaa ajatuksiaan ja mahdollisia parannusehdotuksiaan. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 124.)

## 4 Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sellaista motivaatiota, jossa ihminen suuntautuu tekemään häntä itseään kiinnostavia ja innostavia asioita. Sellaisia asioita, jotka hän itse kokee arvokkaiksi. Koska tekeminen on sellaista mitä ihminen haluaa tehdä, se vetää häntä puoleensa eikä hän joudu pakottamaan itseään tekemään kyseistä asiaa. Hänellä on luonnostaan energiaa asian tekemiseen. Tämän kaltainen tekeminen ei edes kuormita häntä samalla tavalla, kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista, sillä motivaatio on peräisin yksilön henkilökohtaisista arvostuksen ja kiinnostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Sisäisen motivaation merkitys havaittiin ensimmäisiä kertoja, kun professori Harry F. Harlow toteutti tutkimuksia kädellisten käyttäytymisestä 1940-luvulla. Hän tutki apinoiden ongelmanratkaisutaitoja ja huomasi apinoiden pitävän ongelmanratkaisutehtävien tekemisestä, vaikka se ei ollut heidän biologinen tarpeensa eikä niitä palkittu tehtävien ratkaisemisesta. Apinat tekivät tehtäviä, koska ne kokivat itse tekemisen palkitsevaksi. Tällöin Harlow alkoi käyttää termiä ”intrinsic motivation” eli sisäinen motivaatio. (Pink 2009, 1–3.) Vuonna 1969 Edward Deci jatkoi Harlowin tutkimusta sisäisestä motivaatiosta. Hänen tutkimuksessaan koeryhmänä toimi joukko yliopisto-opiskelijoita, joiden tarkoituksena oli ratkaista tietynlaisia pulmapelejä. Tutkittavat jaettiin kahteen ryhmään, joista toisen ryhmän jäseniä palkittiin rahallisesti onnistuneista suorituksista. Tutkimus osoitti, että ulkoinen palkitseminen innosti hetken aikaa, mutta pidemmällä tähtäimellä se kuitenkin vähensi henkilöiden sisäistä kiinnostusta tehtäviä kohtaan. Palkitseminen siis heikensi henkilöiden sisäistä motivaatiota. (Pink 2009, 5–8.)

Sisäinen motivaatio vastaa kysymyksiin siitä, mistä innostus työntekoon syntyy, mikä työssä motivoi tai mikä saa ihmiset tuntemaan iloa työstään. Miten nämä siis selittyvät? Ensinnäkin, ihminen kaipaa palautetta hyvin tehdystä työstään. Myös autonomia eli tunne siitä, että pystyy itse vaikuttamaan työn toteutumiseen liittyviin yksityiskohtiin, on tärkeää. Ihmiset haluavat kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja aitoa arvostusta työyhteisön pidettynä jäsenenä. Usein ihmiset haluavat tehdä sellaista työtä, joka koetaan tärkeäksi yhteiskunnalle tai yksittäisille ihmisille. (Liukkonen ym. 2006, 7.) Työn pitäisi siis antaa enemmän kuin ottaa. Motivaatio työntekoon syntyy kun se innostaa työntekijää niin, että hän tekee työtä sisäisen draivin ohjaamana, eikä ulkoisesta pakosta. (Martela & Jarenko 2015, 13.)

Martela ja Jarenko (2015, 29) määrittelevät teoksessaan draivin olevan sisäisestä motivaatiosta syntyvä tekemisen meininki, jolloin ihmisellä on vahva sisäinen palo tehdä valit-

semiaan asioita. Draivi on käsitteenä peräisin englannin kielen sanasta ”thriving”. Spreitzer ja Porath (2012) määrittelevät draivissa olevan työvoiman tilanteeksi, jossa työntekijät eivät ole vain tyytyväisiä ja tuottavia, vaan he ovat myös sitoutuneita kehittämään niin omaa kuin yrityksenkin tulevaisuutta. Työntekijät ovat energisiä, mutta eivät kuitenkaan pala loppuun.

Draivin läheinen käsite on työn imu, jolloin tekeminen ikään kuin imaisee ihmisen mukaansa. Hakanen (2011, 43) tuo esille, että ensimmäinen ”engagementista” eli työn imusta puhunut tutkija oli yhdysvaltalainen professori William Kahn vuonna 1990. Kahnin määritelmän mukaan työn imulla tarkoitetaan täyttä fyysistä, tiedollista ja tunnetason läsnäoloa työssä. Hollantilaiset tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat myös varsinaisen työn imu -tutkimuksen käynnistäjiä. He määrittelevät työn imun tarkoittavan aidosti myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä nauttii työstään ja kokee sen mielekkääksi. (Hakanen 2011, 38.)

Työn imu kuvaakin työhön liittyvää innostumista ja iloa. Se on myönteinen tila, jolloin ihminen tuntee olevansa täynnä motivaatiota ja tarmokkuutta. Hän omistautuu täysin sille mitä tekee ja uppoutuu työhön. Työn imua pidetään myös yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Työn imua syntyy, kun työntekijä voi käyttää omia vahvuuksiaan, hän voi vaikuttaa omaan työhönsä, työtehtävät ovat tarpeeksi haasteellisia ja monipuolisia sekä kun työpaikalla osoitetaan arvostusta ja tukea. (Martela & Jarenko 2015, 29; Työterveyslaitos 2016.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa ihminen ei ole innostunut tekemisestä itsestään vaan se on irrallinen tekemisen syystä. Hän tekee sen saadakseen jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääkseen jonkin ulkoa tulevan rangaistuksen. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on väline jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, joten se on reaktiivista. Vertauskuvallisesti se on keppi ja porkkana -motivaatiota, jossa ihminen on passiivinen ja tarvitsee toimiakseen joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Rahalla palkitseminen on myös ulkoista motivaatiota. Jos ihminen tekee työtä vain rahan vuoksi, tekeminen itsessään ei toimi silloin motivaation lähteenä. Ulkoisesti motivoituneelle työntekijälle työn tekeminen voi tuntua pakkopullalta, jota hänen on tehtävä kun ei muutaakaan voi. Hän joutuu pakottamaan itsensä tekemään kyseistä asiaa. Tämän kaltainen tekeminen kuluttaa enemmän henkisiä resursseja, kuin sisäisesti motivoitunut tekeminen. Tämän vuoksi pelkän ulkoisen motivaation varassa tekeminen tuntuu pidemmän päälle raskaalta ja voi alkaa ahdistaa. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

#### 4.1 Sisäisen motivaation syntyminen

Martela ja Jarenko (2015, 17; 56) tuovat esiin teorian, jonka mukaan ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta. Psykologisella perustarpeella tarkoitetaan sellaista kokemusta, jonka ajatellaan olevan ihmisen hyvälle elämälle pakollinen. Sisäinen motivaatio syntyy silloin, kun nämä perustarpeet ovat kunnossa. Ne ovatkin tärkeässä asemassa ihmisen hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemisessa. Perustarpeiden täyttymisestä seuraa innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Myös Deci ja Ryan (1985) korostavat ihmisen perustarpeiden, kuten itsenäisyyden, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tarpeiden merkitystä työntekijöiden motivaation syntymisessä (Bakker 2011, 266).

Ensimmäisenä on vapaaehtoisuuden tarve eli omaehtoinen toiminta. Se tarkoittaa sitä, että ihmisellä on mahdollisuus tehdä itseään kiinnostavia asioita hänen itse valitsemallaan tavalla. Ihmisellä on kokemus itsemääräämisestä, eikä tehty työ ole ulkoapäin pakotettua. Hän voi ilmaista itseään tekemisensä kautta ja kokee asian omakseen. (Martela & Jarenko 2015, 17; 57.)

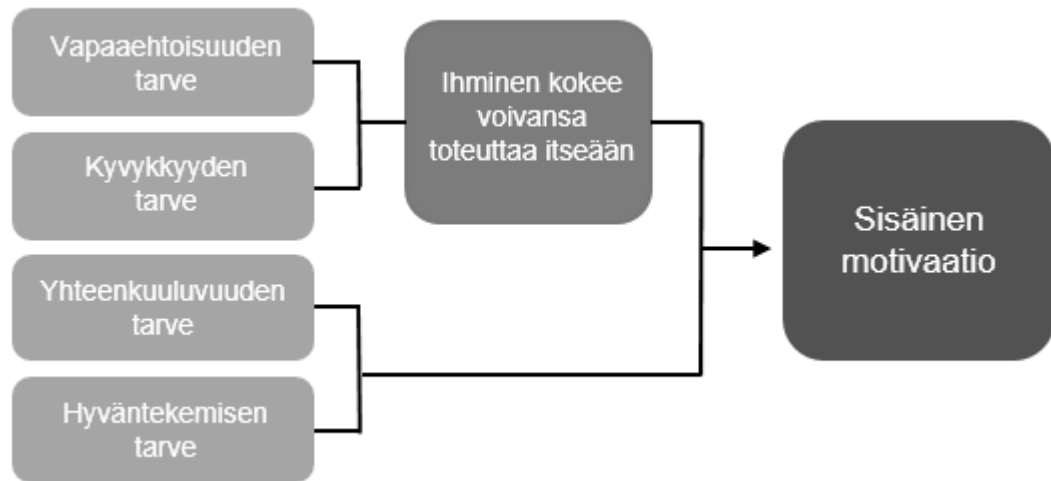
Toisena on kyvykkyyden tarve eli osaaminen ja aikaansaaminen. Työ tarjoaa ihmiselle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden näyttää taitonsa ja osaamisensa. Hän myös oppii ja kehittyy työssään sekä kokee saavansa asioita aikaan. Ihminen uskoo suoriutuvansa hänelle annetuista tehtävistä menestyksekkäästi. Ihmiset nauttivat siitä, kun kokevat olevansa taitavia ja saavansa asioita aikaan. Kokemus tekemisen sujuvuudesta on motivoivaa ja se tuntuu työntekijästä hienolta. (Martela & Jarenko 2015, 17; 59.)

Seuraavana on yhteenkuuluvuuden tarve eli yhteisöllisyys. Tässä on kyse siitä, että ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, jossa hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. Myös työpaikalla on tärkeää tuntee, että ympärillä olevat ihmiset hyväksyvät ja näkevät meidät sellaisina kuin olemme. (Martela & Jarenko 2015, 18; 61.)

Viimeisenä on hyväntekemisen tarve eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Ihminen kokee, että hänellä on mahdollisuus tehdä hyvää työnsä kautta. Hänen työllään on positiivinen vaikutus työtovereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan. Kun ihminen kokee, että hänen toimintansa tuottaa jotakin hyvää ja arvokasta maailmaan, se tuo myös arvokkuuden tunnetta hänen omaan elämäänsä. (Martela & Jarenko 2015, 18; 61–62.)

Vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarpeet ovat siis neljä psykologista perustarvetta, joiden kautta syntyy sisäinen motivaatio ja tekemisen draivi. Kun vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeet ovat kunnossa, ihminen kokee voi-

vansa toteuttaa itseään. (Martela & Jarenko 2015, 60; 62.) Sisäisen motivaation syntymisen näiden neljän psykologisen perustarpeen kautta on kuvattu alla olevassa kuviossa 2. Kaikki perustarpeet ovat merkittäviä motivaation ja hyvinvoinnin kannalta erilaisilla elämänalueilla. Ne ovat myös ratkaisevan tärkeitä töitä tehdessä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 63.)



Kuvio 2. Sisäisen motivaation syntyminen neljän psykologisen perustarpeen kautta. (Martela & Jarenko 2015, 57–63).

Liukkonen ym. (2006, 208) taas väittävät, että motivaatio syntyy silloin, kun ihminen tietää mitä hän halua ja mikä on hänen päämääränsä. Motivaatio on sitä vähäisempi, mitä vähemmän ihminen ajattelee tulevaisuuden päämääriään. Myös selkeä käsitys osatavoitteista parantaa halutun vision saavuttamista.

Työntekijöiden on tunnettava, että heitä kuunnellaan ja heidän ideoillaan ja ajatuksillaan on merkitystä. Aikaisemmin on saattanut olla niin, että johtajat päättivät kaikesta ja työntekijät tottelivat. Nykyisin asia ei ole enää niin, vaan työntekijöillä on oltava vapaus ja vastuu myös itse kehittää omaa tekemistään. (Martela & Jarenko 2015, 14.) Sama motivointikeino ei välttämättä sovi jokaiselle, sillä yksilöt, ryhmät ja heidän tarpeensa ovat erilaisia. Sisäisen motivaation lisäämiseksi useiden sisäisesti palkitsevien elementtien on toteuduttava samanaikaisesti. Yleistyksiä on kuitenkin mahdotonta tehdä, sillä erilaisissa tilanteissa voi olla erilaisia sisäisen palkitsevuuden kriteerejä. Täytyy muistaa, että sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat yksilölliset sekä tilannekohtaiset variaatiot. (Liukkonen ym. 2006, 50.)

Palautteen antaminen on yksi parhaista motivointikeinoista. Pidemmän päälle sellaiset työpaikat eivät motivoi, joissa ei anneta riittävästi palautetta vaikka työntekijä olisi tehnyt työnsä erinomaisesti. Vaikka työtehtävät olisivatkin mielenkiintoisia ja tarpeeksi haasteelli-

sia, työntekijät tarvitsevat myös palautetta työstään. Palautetta antamalla esimies pystyy tukemaan työntekijän pätevyyden kokemuksia ja kokonaisvaltaista itsetuntoa. (Liukkonen ym. 2006, 78–79.)

## 4.2 Työntekijöiden sitoutuminen

Bakker (2011, 1) kuvailee työhönsä sitoutuneiden työntekijöiden olevan yhteydessä heidän työrooliensa kanssa. He ovat täynnä energiaa, omistautuneita työhönsä ja uppoutuvat työtehtäviinsä. Hänen mukaansa työ- ja henkilökohtaiset resurssit ovat tärkeimpiä ennusmerkkejä työntekijöiden sitoutumisesta. Bakkerin mukaan sitoutuneet työntekijät ovat avoimempia uudelle tiedolle, he ovat tuotteliaampia ja valmiita tekemään enemmän työssä eteen. Bridger (2015, 4–5) taas tuo esille, että työntekijöiden sitoutumiselle on olemassa useita eri määritelmiä. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, he ovat motivoituneita edistämään organisaation menestystä ja samanaikaisesti pitävät huolen myös omasta hyvinvoinnistaan. Toisen määritelmän mukaan sitoutuneet työntekijät ovat läsnä työnteossa ja ponnistelevat mielellään tehtäviensä parissa, he kokevat positiivisia tunteita ja heillä on tärkeitä yhteyksiä muihin ihmisiin. Sitoutuminen on jotain, mitä työntekijältä ei voida edellyttää työ sopimuksessa, mutta mitä hän voi itse tarjota.

Näiden määritelmien mukaan työntekijöiden sitoutumisella on kolme ulottuvuutta: älyllinen, tunnepitoinen ja sosiaalinen sitoutuminen. Älyllisellä sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä ajattelee tarkasti työtään ja sen tarkoitusta sekä kuinka työn voisi tehdä vielä paremmin. Tunnepitoinen sitoutuminen viittaa siihen, että työntekijä ajattelee positiivisesti työstään ja tuntee tekevänsä työnsä hyvin. Aktiivinen keskustelu muiden kanssa työhön liittyvistä kehitysehdotuksista liittyy sosiaaliseen sitoutumiseen. (Bridger 2015, 5.)

Artikkelissaan myös Bakker (2011, 1) toteaa, että sitoutumiselle on olemassa useita eri määritelmiä. Hänen mukaansa ehkä useimmiten käytetty määritelmä työhön sitoutumiselle on kuitenkin se, että se on aktiivinen ja positiivinen työhön liittyvä tila, jota voidaan luonnehtia tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen avulla. Tarmokkuus viittaa korkeaan energiatasoon ja henkiseen kestävyYTEEN työskentelyn aikana. Omistautumisella tarkoitetaan, että työntekijä on intensiivisesti mukana omassa työssään, hän on innostunut ja kokee työnsä merkittäväksi sekä tarpeeksi haastavaksi. Uppoutumiselle on ominaista se, että työntekijä on keskittynyt ja syventynyt työhönsä niin, ettei edes huomaa ajan kulumista.

Korostamalla työn merkitystä lisätään työntekijöiden mielekkyyden tunnetta. Tämä johtaa usein työntekijöiden sitoutumiseen ja älykkäisiin valintoihin työtehtävien suhteen. Jos työntekijöillä ei ole selvää käsitystä työnsä tarkoituksesta, heidän on vaikeampaa tehdä tilanteen kannalta oikeita ratkaisuja. (Liukkonen ym. 2006, 35–36.) Kun johtajat ja esimiehet ohjaavat työntekijöitä kokemaan työn merkityksen, työntekijät tuntevat olevansa mukana toteuttamassa yrityksen visiota. Työn täytyy tuntua merkitykselliseltä, sillä ihmiset pyrkivät toiminnallaan siihen, että heidän teoillaan on jotain arvoa. (Liukkonen ym. 2006, 102.) Bridger (2015, 63) tuo myös esiin, että työntekijät jotka ymmärtävän yrityksen vision ja heidän oman asemansa sen toteuttamiseen, ovat todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä.

Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin luomalla heille edellytyksiä ja puitteita positiivisen kokemuksen saamiseksi työstään. Tämä näkyy lisääntyneenä työmotivaationa, joka edistää myös työntekijöiden sitoutumista, viihtymistä sekä työn tuottavuutta. (Liukkonen ym. 2006, 76.) Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän on innostunut työstä itsestään eikä vain työn tuottamista ulkoisista palkinnoista. Tällaiset työntekijät nauttivat työstään ja voivat paremmin. He ovat luovempia, proaktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat enemmän aikaan, joka näkyy myös lopulta yrityksen tuloksessa. (Martela & Jarenko 2015, 21.)

Sen lisäksi, että innostuneet työntekijät voivat hyvin, he ovat myös tuottavimmillaan. Draivissa yhdistyvät sekä myönteinen tunnekokemus että korkea aktiivitaso, jolloin se on siis ihanteellinen tila niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Työntekijöiden innostus johtaa useammin parempaan tulokseen kuin pelkkä työtyytyväisyys. (Martela & Jarenko 2015, 31.) Työtyytyväisyys eroaakin työhön sitoutumisesta siten, että sitoutumisessa yhdistyvät työntekijän omistautuminen, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen. Työtyytyväisyys on passiivisempi hyvinvoinnin tunnetila. (Bakker 2011, 1.) Innostuksesta lähtevä tehokkuus on kestävää tehokkuutta. Innostunut työntekijä on paitsi tehokas, myös omistautunut ja valmis panostamaan työhön sekä usein myös tekemään enemmän kuin vain sen mitä häneltä vaaditaan. Mahdollisuus tehdä itseään innostavaa työtä on työntekijälle huomattava hyvinvoinnin lähde, jonka myönteiset vaikutukset näkyvät myös hänen vapaa-ajallaan. Sisäisestä motivaatiosta lähtevä innostus on siis tilanne, jossa sekä työntekijä että työnantaja voittavat. (Martela & Jarenko 2015, 31.)

### **4.3 Draivin merkitys tuottavuudelle**

Martelan ja Jarengon (2015, 43) mukaan draivissa olevat työntekijät näkevät oman tehtävänsä ja toimenkuvansa laajemmin. Samaan aikaan kun ulkoisesti motivoitunut työntekijä



tekee vain sen mitä häneltä on vaadittu, sisäisesti motivoitunut työntekijä etsii jatkuvasti itselleen tekemistä ja pyrkii oma-aloitteisesti kohti hyvää tulosta. Hän tekee myös sellaisia asioita, jotka eivät oikeastaan kuulu hänen toimenkuvaansa, mutta kokee niiden olevan tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Spreitzer ja Porath (2012) ovat sitä mieltä, että iloiset ja draivissa olevat työntekijät ovat tuotteliaampia pitkällä tähtäimellä.

Draivissa olevat työntekijät haluavat oppia uutta ja kehittää taitojaan. Tämä on tärkeää, sillä toimintaympäristön muuttuessa työntekijöiden on kyettävä pysymään ajan tasalla. Työntekijät jotka kehittävät taitojaan, usein myös uskovat itseensä ja omiin kasvumahdollisuuksiinsa. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat usein myös luovempia ja aikaansaavat enemmän innovaatioita. Luovuus syntyy paremmin innostuksen kaltaisesta aktiivisesta myönteisestä tunteesta, kuin esimerkiksi tyytyväisyydestä, joka on passiivisempi myönteinen tunne. Draivissa olevat työntekijät ovat vastaanottavaisempia uusille näkökulmille ja se saa heidät tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä. (Martela & Jarenko 2015, 43–44; Spreitzer & Porath 2012.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sinnikkäämpiä. Innostuksensa ansiosta he jaksavat pidempään, eikä suorittaminen ole henkisesti yhtä kuormittavaa kuin ulkoisesti motivoituneilla työntekijöillä. Pidemmällä aikavälillä draivissa olevat työntekijät ovat huomattavasti aikaansaavampia kuin työntekijät, jotka väsyvät tekemisen pakosta. Innostus myös tarttuu. Draivissa olevat työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin, sillä heidän innostuksensa saa paitsi asiakkaan innostumaan, myös tuntemaan että häntä palvellaan mielellään. Positiivinen palvelukokemus on tutkitusti tärkeä tuloksetekijä. Hyvä palvelukokemus, joka perustuu myönteiseen kanssakäymiseen, on edellytys asiakasuskollisuuden syntymiseen. (Martela & Jarenko 2015, 45–46.)

Sisäisesti motivoituneet henkilöt vaihtavat harvemmin työpaikkaa. Sellaiset yritykset suoriutuvat paremmin, joissa hyvät työntekijät viihtyvät pidempään, kuin sellaiset joissa henkilöstö vaihtuu tiuhaan. Henkilöstön tiheässä vaihtuvuudessa on se ongelma, että uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys on kallista, vanhojen työntekijöiden hiljainen tieto katoaa ja tiimit hajoavat. (Martela & Jarenko 2015, 47; Spreitzer & Porath 2012.)

Draivista on siis paljon hyötyä niin työntekijälle kuin työnantajallekin työpaikalla. Sen vaikutukset näkyvät myös työntekijän vapaa-ajalla, sillä työn imu ja siitä tuleva innostus on yhteydessä myös hänen elämäntyytyväisyyteensä. Draivissa olevat työntekijät ovat onnellisempia, hyvinvoivia ja heillä on vähemmän sairaspöissaoloja. Koska innostunut tekeminen ei suuremmin kuluta voimavaroja, työntekijälle jää enemmän energiaa nauttia myös vapaa-ajastaan. (Martela & Jarenko 2015, 47–49.) Kun työnantaja onnistuu luomaan työ-

paikalle sellaisen kulttuurin, jossa työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita ja heillä on vahva draivi päällä, se tekee yrityksestä halutun työnantajan. Tällä tavoin se houkuttelee alan parhaita työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 51.)

#### 4.4 Palkitseminen

Sisäinen motivaatio on tärkeää, sillä se auttaa työntekijää ponnistelemaan kohti haluamiinsa tavoitteita. Ihminen on tyytyväinen, kun hän kokee tekevänsä kiinnostavaa, itselleen sopivaa ja riittävän haastavaa työtä. Avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä luovat ja osallistavat toiminta- ja työskentelytavat osaltaan motivoivat työryhmiä saavuttamaan yhdessä asetettuja tavoitteita. Erilaisten henkilöstön motivaatiotekijöiden lisäksi, yrityksessä kannattaa pohtia haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta. (Österberg 2014, 167.)

Österberg (2014, 167) tuo esille, että toimiva palkitsemisjärjestelmä paitsi sitouttaa nykyisiä työntekijöitä pysymään yrityksessä, se voi myös houkutella osaavaa työvoimaa yritykseen. Jos palkitsemisjärjestelmä koostuu sekä taloudellisesta sekä ei-taloudellisesta palkitsemisesta, sen tulee olla niin selkeä ja oikeudenmukainen että jokainen tietää mistä, milloin ja ketä palkitaan. Jokainen työntekijä saa oikeudenmukaisen palkan työstään, mutta silloin tällöin erillinen palkitseminen hyvin tehdystä työstä voi tuoda lisämotivaatiota. Liukkonen ym. (2006, 175) huomauttavat henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvien palkkioiden heikkoudeksi sen, että siinä ei huomioida työntekijän tarvitsemaa verkostoa ja koko tiimin merkitystä. Heidän mielestään tiimimäisessä työskentelyssä palkitsemisjärjestelmän tulisi koskea koko tiimiä.

Peruspalkan lisäksi taloudellisen palkitsemisen keinoja voivat olla esimerkiksi erilaiset henkilökohtaiset lisät, bonukset joko henkilökohtaisella, tiimi- tai ryhmätyötasolla ja tulospalkkiot. Taloudellista palkitsemista voivat olla myös sairaskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset sekä ravinto-, auto- ja puhelinedut. Nämäkin ovat taloudellisen palkitsemisen keinoja, vaikka ne eivät näykkään suoraan työntekijän palkkapussissa. Työnantaja voi myös tukea henkilöstön harrastus- ja liikunta-aktiviteetteja, tarjota henkilökunta-alennuksia yrityksen omista tuotteista ja palveluista sekä antaa tukea täydennyskoulutuksiin. (Österberg 2014, 169.)

Martela ja Jarenko (2015, 89) ovat kuitenkin sitä mieltä, että rahallisen bonuksen kaltainen ulkoinen palkitseminen voi olla haitallista sisäisen motivaation kannalta. Sen sijaan, että työntekijöitä motivoidaan rahallisella palkinnolla, tekemisestä itsestään tulisi tehdä kiinnostavaa ja motivoivaa. Ulkoinen palkitseminen vie työntekijän huomion pois hänen sisäisesti

motivoiduista syistään, joiden takia hän alun perin halusi tehdä kyseistä tehtävää. Näin ollen ulkoinen palkitseminen voi olla jopa haitallista työntekijän kokonaismotivaatiolle.

Voidaan ajatella, että mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen ovat ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja. Palkitsevaa on myös päästä mukaan vastuullisiin projekteihin, saada positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä sekä myös työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella. (Österberg 2014, 169.)

Yrityksen tulee miettiä, minkälainen palkitsemisjärjestelmä sopii juuri heille. Yrityksen oma strategia määrittelee palkitsemisen edellytyksiksi asetettavat tavoitteet. Suorituksia arvioitaessa ja niistä palkittaessa täytyykin ottaa huomioon, että ne tukevat asetettuja tavoitteita. Strategian tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia, määrällisiä tai laadullisia. Jos yrityksessä on vaikkapa voimakas kasvustrategia, henkilöstöä voidaan palkita esimerkiksi uusien asiakassuhteiden solmimisesta. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa kannattaa kuunnella myös niitä osapuolia, joita se tulee koskettamaan. Tehdystä suunnitelmasta ja sen käyttöönotosta täytyy tiedottaa henkilöstölle. (Österberg 2014, 168–169.)

Työntekijää voidaan palkita myös silloin, kun hän omaehtoisesti kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittäminen ja laajentaminen voi luoda mahdollisuuksia uralla etenemiseen tai palkankorotukseen. Työnantaja voi osoittaa arvostustaan työntekijän aktiivisuutta kohtaan myös tarjoamalla hänelle uusia haastavampia vastuualueita ja työtehtäviä tai ottamalla hänet mukaan kiinnostaviin projekteihin. (Österberg 2014, 170.)

Työnantaja järjestää myös erilaisia yhteisiä henkilöstötilaisuuksia, joissa yhteishengen kohottamisen lisäksi halutaan kiittää ja palkita henkilöstöä. Henkilöstön yhteiset tapahtumat auttavat myös työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. Tällaisia henkilöstötilaisuuksia ovat esimerkiksi yrityksen pikkujoulut ja kevätpäivät. Näihin tapahtumiin ei välttämättä sisälly varsinaista asiapitoista ohjelmaa vaan tarkoituksena on viettää aikaa yhdessä. Henkilöstötapahtumissa voidaan kuitenkin tiedottaa esimerkiksi yrityksessä tapahtuvista ajankohtaisista asioista tai tulevista muutoksista. (Österberg 2014, 171.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Seuraavissa alaluvuissa selostan tutkimusmenetelmäni, esittelen haastateltavat cross sales -koordinaattorit ja kerron tutkimuksen toteutuksesta.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimustapani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 134) esittelevätkin perinteisiksi tutkimusstrategioiksi kokeellisen, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen ja sen lähtökohtana on konstruktiiivinen lähestymistapa, jossa rakennan uutta tietoa jäsentämällä sitä aiempiin tietoihin. Konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista tosielämän ongelmia tuottamalla niihin käyttökelpoisia ratkaisuja. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä pyrkiä löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevia totuuksia ja väittämiä. Sen tavoitteena onkin pyrkiä ymmärtämään paremmin tutkittavaa asiaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on siis todellisen elämän kuvaaminen. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa tutkimuksen aihetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Tutkimukseni tavoitteena onkin tarkastella cross sales -toimintaa kokonaisvaltaisesti ja löytää keinoja, joilla sitä voitaisiin kehittää.

Tutkimustavassani käytän kvalitatiiviselle tutkimusotteelle tunnusomaisia ominaisuuksia. Aineiston hankinnassa käytän laadullisia metodeja ja suosin ihmisiä tiedon keruun lähteenäni. Kerään aineistoa haastatteluiden avulla, joissa tutkittavien näkökulmat saadaan esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Haastattelun osastojen cross sales -koordinaattoreita sekä Robert Bosch Oy:n toimitusjohtajaa, joka johtaa cross sales -toimintoja Pohjoismaisella tasolla. Haastateltavat eivät ole satunnaisotoksella arvottuja, vaan heidät on valittu tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti otokseni ei ole kovinkaan laaja. (Koivusalo 2010, 9.)

Haastattelu toimii parhaiten tutkimukseni tiedonkeruumenetelmänä, koska sen avulla olen suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Cross sales -koordinaattorit tietävät aiheesta mahdollisimman paljon ja tutkimus koskettaa heitä. Teen cross sales -toiminnan kehitystyötä vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, sillä cross sales -myyntiin liittyvät tehtävät kuuluvat heidän säännöllisiin työtehtäviinsä. Kvantitatiivisen tutkimustavan laajasta kyselytutkimuksesta ei olisi hyötyä tämän kaltaisessa tutkimuksessa.

## **5.2 Haastateltavat cross sales -koordinaattorit**

Haastattelin tutkimustani varten siis neljää cross sales -koordinaattoria. Haastatelluista yksi oli nainen ja kolme olivat miehiä. He edustavat yrityksen eri osastoja ja työskentelevät erilaisissa tehtävissä. Osastoja kuvattiin toisessa pääluvussa. Seuraavaksi esittelen lyhyesti jokaisen haastateltavan kertomalla hieman heidän työrooleistaan.

Haastateltava 1 työskentelee sähkötyökaluosastolla työnimikkeellä Trade Marketing Coordinator. Hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa markkinointimateriaalien luominen, markkinointibudjetin seuranta, raportointia, tapahtumat ja kokousjärjestelyt sekä viestintä asiakkaille.

Haastateltava 2 toimii termotekniikkaosaston Asiakkuuspäällikkönä. Haastatteluhetkellä hän oli toiminut cross sales -koordinaattorina kaksi kuukautta. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat uusasiakashankinta, myynti- ja tuotekouluttaminen, markkinointisuunnittelu ja sen toteuttaminen sekä yhteistyö tukkureiden kanssa.

Haastateltava 3 on turvatekniikkaosaston Myyntipäällikkö. Hän vastaa Suomessa ääni- ja konferenssilaitteiden myynnistä partnereiden kautta. Organisaatiossa hän toimii myös liiketoiminnan kehityspäällikkönä eli hän yrittää löytää keinoja, joiden avulla he saisivat kehitettyä kaupankäyntiään.

Haastateltava 4 edustaa autotuotteet-osastoa. Hän on Key Account Manager ja hänen vastuullaan ovat suuret valtakunnalliset asiakkaat Suomessa ja Virossa. Hänen tehtävänä on vastata asiakkuuksista kokonaisuutena Boschin suuntaan sekä toimialan tuotteiden suhteen. Hän on vastuussa myös osaston kaupallisesta kehittämisestä. Haastateltava vie Boschin autotuotteiden toimialaan liittyvät myynti ja markkinointi toimenpiteet valtakunnallisten asiakkaiden välityksellä korjaamo- ja kuluttaja-asiakkaille. Lisäksi hänen vastuullaan ovat markkinaosuuksien kasvattaminen kaikissa tuoteryhmissä.

## **5.3 Haastattelujen toteutus**

Ennen haastatteluja lähetin cross sales -koordinaattoreille sähköpostia, jossa kerroin lyhyesti tutkimuksestani ja toiveestani saada haastatella heitä. Haastattelut järjestettiin 14.12.–18.12.2015 välisenä aikana Robert Bosch Oy:n tiloissa, kasvotusten silloisessa työhuoneessani. Haastattelu sisälsi valmiiksi mietittyjä kysymyksiä, mutta haastateltavilla oli koko ajan mahdollisuus tuoda esille myös muita ajatuksiaan aiheesta, mahdollisia toivottuja kehityskohteita tai mitä vain heille tuli mieleen. Ennen haastattelua annoin haastateltaville kysymyslistan luettavaksi. Kysymykset olivat heidän näkyvillään koko haastatte-

lun ajan. Tallensin haastattelut kirjoittamalla vastaukset tietokoneella ylös. Haastateltavat istuivat vieressäni ja näkivät koko ajan mitä kirjoitan. He siis pystyivät varmistumaan siitä, että olin ymmärtänyt heidät oikein. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja keskustelu luontevaa. Haastattelutilanteita helpotti varmasti se, että haastattelijana olin heille tuttu ja haastattelut järjestettiin heille tutussa ympäristössä.

Cross sales -koordinaattoreille osoitetut haastattelukysymykset (liite 1) pohjautuivat toimitusjohtajan kanssa 7.12.2015 käytyyn keskusteluun. Tämä ei ollut varsinainen haastattelu, vaan keskustelimme opinnäytetyön aiheesta ja siitä, millaisia asioita hän haluaisi kehittää cross sales -toimintaan liittyen. Tämän lisäksi haastattelin toimitusjohtajaa cross sales -toiminnan historiasta, myynnin kehityksestä sekä asioista joihin hän on tällä hetkellä tyytyväinen. Toimitusjohtajan haastattelu järjestettiin hänen työhuoneessaan 18.12.2015. Haastatteluiden tulokset esittelen luvussa kuusi.

Lähetin lisäksi sähköpostia Tanskan cross sales -koordinaattorille, joka hoitaa tällä hetkellä myös Norjan cross sales -toimintaa. Kerroin hänelle lyhyesti tutkimuksestani ja toiveestani saada häneltä tietoja opinnäytetyötäni varten. Hän oli nimittäin tehnyt cross sales -toimintaan liittyen kehitystoimenpiteitä Tanskassa ja kasvaneiden myyntilukujen perusteella tulokset olivat hyviä. Pyysin häntä kertomaan tarkemmin mitä hän oli tehnyt, jotta voisin mahdollisesti hyödyntää näitä tietoja myös omassa tutkimuksessani.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia. Ensiksi esittelen toimitusjohtajan haastattelussa esiin tulleita asioita, jonka jälkeen avaan cross sales -koordinaattoreiden haastatteluiden tuloksia. Kerron myös mitä sain sähköpostilla selville Tanskan cross sales -toiminnan kehitystoimenpiteistä. Lopuksi esittelen tulosten yhteenvedon.

### 6.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Keskustelin toimitusjohtajan kanssa jo aikaisemmin opinnäytetyön aiheesta ja asioista, joita hän haluaisi kehittää cross sales -toiminnassa. Haastattelukysymykseni cross sales -koordinaattoreille perustavat tässä keskustelussa esiin tulleisiin asioihin. Haastattelin häntä lisäksi lyhyesti cross sales -toiminnan historiasta, myynnin kehityksestä sekä asioista joihin hän on tällä hetkellä tyytyväinen.

Aluksi tiedustelin, kuinka kauan cross sales -myyntiä on tehty Suomessa. Ilmeni, että Suomi on ollut mukana alusta asti, kun ajatusta lähdettiin virittelemään Saksassa vuonna 2009. Aloite cross sales -toiminnasta tuli konsernin johtoryhmän jäseneltä. Toiminnot laitettiin käyntiin vuoden 2010 alusta eri puolilla maailmaa, kuten myös Pohjoismaissa ja Suomessa. Alun perin cross sales -toiminnasta Pohjoismaisella tasolla vastaava henkilö työskenteli Ruotsissa, mutta keväällä 2013 vastuu siirtyi haastattelemalleni toimitusjohtajalle.

Seuraava kysymys koski cross sales -myynnin kehitystä Suomessa. Toimitusjohtaja kuitenkin kertoi, ettei Suomen kehityksestä löydy alkuvuosilta erikseen tietoa. Tämä johtuu siitä, että raportointi on tehty aina Pohjoismaisella tasolla. Vuodesta 2013 alkaen myyntiluvut löytyvät erikseen myös Suomen cross sales -myynnin osalta. Myyntiluvut eivät ole julkista tietoa, joten niitä ei voida esitellä tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

Kysyin toimitusjohtajalta myös liidin antajalle annettavasta palkkiosta. Halusin tietää millaisen palkkion liidin antajaa saa tällä hetkellä ja milloin kyseinen palkkio annetaan. Liidin saajan osasto maksaa korvauksen ja se annetaan palkan yhteydessä. Lopuksi kysyin mihin asioihin toimitusjohtaja on itse tyytyväinen tämän hetkessä cross sales -toiminnassa. Selvisi, että tällä hetkellä hän ei ole tyytyväinen Suomen cross sales -toimintaan. Toimitusjohtajan mukaan vuonna 2013 cross sales toimi Suomessakin hyvällä tasolla, vuonna 2014 vielä ihan hyvin, mutta hän ei ole tyytyväinen vuoteen 2015. Hän mainitsi, että yleinen tilanne tietysti vaikuttaa myös cross sales -myyntiin. Lopuksi hän totesi, että sisäiset tiedonsiirtoasiat olisi tehtävä kunnolla.

## **6.2 Cross sales -koordinaattoreiden haastattelut**

Tässä alaluvussa esittelen cross sales -koordinaattoreiden haastatteluissa ilmenneet tulokset. Ensiksi kuvaan heidän ajatuksiaan cross sales -kokouksiin liittyen ja tämän jälkeen käsittelen liidejä sekä niitä koskevaa raportointia. Seuraavaksi esittelen cross sales -koordinaattoreiden mielipiteitä palkitsemisesta, motivaatiosta ja sitoutumista. Lopuksi kuvaan haastateltavien ehdotuksia cross sales -toiminnan kehittämiseksi sekä esittelen myös heidän vapaita ajatuksiaan cross sales -toimintaan liittyen.

### **6.2.1 Cross sales -kokoukset**

Aloitin haastattelut kysymällä, kuinka usein haastateltavien mielestään cross sales -kokouksia tulisi järjestää. Kaikki olivat sitä mieltä, että kerran kahden kuukauden välein eli kuusi kertaa vuodessa. He kokivat, ettei kokouksille ole tarvetta useammin. Seuraavaksi kysyin, että millaisia asioita kokouksen tulisi sisältää haastateltavien mielestä ja millaiset asiat he kokevat kiinnostaviksi ja hyödyllisiksi. Haastateltavien mielestä nykyinen sisältö on hyvä, mutta sen lisäksi he toivoivat myös konkreettisempaa tietoa.

Haastateltavat toivoivat, että jos jokin osasto on saanut uuden projektin, niin he voisivat avata sitä myös muille. Cross sales -koordinaattorit voisivat yhdessä katsoa, olisiko muilla osastoilla mahdollista päästä mukaan kyseiseen projektiin. Yksi haastateltavista toi esille, että kokouksissa pitäisi keskustella enemmän myös yrityksen sekä asiakkaiden yhteisistä tapahtumista ja asiakkaista. Hänen mielestään pitäisi olla enemmän konkreettista tietoa, jonka avulla päästäisiin operatiiviseen ruohonjuuritasoon, mistä toimintaa päästään kasvattamaan. Myös toinen haastateltava oli sitä mieltä, että kokouksissa tulisi käydä lyhyesti läpi toimialojen tulevat tapahtumat ja mitä toimialalla ylipäätään tapahtuu.

Kokouksen pitäisi olla päivitys koko Boschin talon markkinointinäkymistä eli mitä on tapahtunut ja mitä on tapahtumassa. Kokouksessa kerrattaisiin lyhyesti eri toimialojen lähiaikoina tulevat aktiviteetit. Lisäksi, jos on jotain erityistä kerrottavaa muille esimerkiksi siitä, mitä omalla toimialalla tapahtuu tai on tapahtumassa. Käydään myös liidilistaa läpi. (Haastateltava 4.)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että kokouksissa jokainen cross sales -koordinaattori voisi kertoa selkeästi ja konkreettisesti oman toimialansa tuotteista ja siitä, että mitä, millä tavalla ja kenelle niitä halutaan viestiä. Muiden olisi hyvä tietää ketkä ovat toimialan konkreettisia asiakkaita ja mitkä ovat sen toimialan edut suhteessa kilpailijoihin. Näin jokaisella olisi paremmin tietoa muiden toimialojen tuotteista ja muutamia myyntiargumentteja, joi-



den avulla tehdä cross sales -myyntiä. Haastatteluissa toivottiin myös keskustelua vanhoista hyvin onnistuneista projekteista, joista muut voisivat oppia ja ottaa vinkkejä.

Vuoropuhelua aikaisemmin hyvin onnistuneista projekteista, annetaan vinkkejä toisille (Haastateltava 2).

### **6.2.2 Liidit ja raportointi**

Kolmas kysymys liittyi siihen, että mitä tietoa liideissä tarvitsee olla, jotta niitä olisi vaivatonta viedä eteenpäin. Julkisten hankintojen osalta kaikki haastateltavat kokivat, että Hil-masta löytyvät tiedot riittävät ja lisätietoja voi antaa tarvittaessa. He eivät näe Creditaan pääsyä tarpeelliseksi.

Yleisesti saatavien liidien osalta kaikki haastateltavat toivovat saavansa projektin perustiedot. Yksi haastateltavista mainitsi, että liidistä kertovassa sähköpostissa ilmoitettaisiin mihin asti tarjouspyyntö on voimassa, yrityksen tiedot, paikkakunta jossa projekti tehdään tai jossa hankinta tapahtuu sekä mitä hankinta koskee. Toinen haastateltavista oli samoilla linjoilla ja toivoi tietoja siitä, mistä projektissa on kyse, kehen pitää ottaa yhteyttä, hänen yhteystietonsa sekä onko sovittu tiettyä aikaa mihin mennessä häneen täytyisi olla yhteydessä. Yksi haastateltavista kertoi myös tarvitsevänsä projektista pohjatiedot siitä, ketkä projektissa ovat mukana. Hänen mielestään liidit ovat olleet tarpeeksi konkreettisia ja toteutuskelpoisia. Yksi haastateltavista kertoi, että liidistä pitäisi käydä tarkasti ilmi, minkälaista tuotetta hanke koskee. Hän toivoi lisäksi myös tarvittavia yhteystietoja ja tiedon hankkeen paikkakunnasta.

Vuoden sisällä tapahtuvia kohteita ja niistä pohjatiedot: kuka rakentaa, kuka suunnittelee ja kuka urakoi (Haastateltava 3).

Mikä lämpöpumppu kiinnostaa: ilmalämpöpumppu, ilma-vesi lämpöpumppu vai maalämpöpumppu, asiakkaan yhteystiedot ja paikkakunta minne pumppu asennetaan, jotta liidi voidaan viestiä oikealle jälleenmyyjälle (Haastateltava 2).

Toinen liideihin liittyvä kysymys koski niiden raportointia eli miten välitetään esimerkiksi tieto siitä, johtiko liidi myyntiin vai ei ja jos johti, niin tiedot myyntiluvuista. Suurin osa haastateltavista totesi soittamisen olevan paras keino. Soittamisen lisäksi raportoinnin keinoiksi mainittiin myös sähköposti ja cross sales -kokoukset. Yksi haastateltavista koki, että tiedon liideistä saa kyllä takaisin tuntiessaan ihmisiä ja omatessaan hyvät henkilökohtaiset suhteet muun muassa rakennuttajiin ja päättäjiin.

Liidin antajalle itselleen soittamalla ja cross sales -koordinaattorille soittamalla. Jotta asia tunnetaan tärkeäksi ja kannattavaksi on tärkeää, että onnistumiset jaetaan. (Haastateltava 2.)

Osa haastateltavista koki liidin lähettämisen jälkeen tiedon takaisin saamisen vaikeaksi. Yhden haastateltavan tilalle oli vaihtumassa toinen henkilö osaston cross sales -koordinaattoriksi. Haastateltava uskoi, että tiedon saaminen tulee tämän jälkeen helpotumaan, sillä uusi cross sales -koordinaattori on myös itse mukana kenttätöissä. Toinen haastateltava koki tiedon takaisin saamisen hankalaksi siitä syystä, että heidän osaltaan on vaikeaa mitata millä osuudella he ovat mukana projektissa. He saavat kyllä tiedon siitä että liidi on johtanut myyntiin, mutta itse myyntilukuja on vaikeaa saada. Heidän toimialansa kohdalla hankintaketju on pitkä.

Vinkki menee eteenpäin, mutta tietoa on vaikea saada takaisin. Tiedetään että ollaan mukana, mutta emme saa mitattua millä osuudella olemme mukana. Kaupunki tekee hankinnan, kaupungissa valtakunnallisia asiakkaita ja kaikilla on omat toimipistekohtaiset palvelut näissä kaupungeissa ja niiden alla on korjaamoverkosto, jossa hankkeita tehdään. Ketju on siis pitkä! Bosch on osa kokonaisuutta, joten sen takia osuutta on vaikea mitata. (Haastateltava 4.)

### **6.2.3 Palkitseminen, motivaatio ja sitoutuminen**

Seuraavat kysymykset koskivat palkitsemista ja motivaatiota. Kysyin minkälaisen palkkion liidin antajan tulisi saada cross sales -koordinaattoreiden mielestä. Yksi haastateltavista koki, että tämänhetkinen palkkio on hyvä. Toisen mielestä palkkiolla ei ole merkitystä. Hän perusteli mielipidettään sillä, että välillä on vaikeaa määritellä kuka liidin on varsinaisesti antanut. Haastateltavan mielestä hyviä palkkioita olisivat kuitenkin esimerkiksi maininta, nimellinen palkkio tai pääsy johonkin cross sales -aktiviteettiin. Haastatteluissa ehdotettiin myös, että palkkio voisi olla vastapalvelus liidin antajalle. Yksi vaihtoehto voisi olla myös tietty euromäärä kohteen arvosta riippumatta.

Palkkio voisi olla se, että toinen osapuoli pyrkii tekemään vastapalveluksen (Haastateltava 2).

Yhdessä sovittava euromäärä välittämättä kohteen arvosta. Vaaditaan yhtä paljon töitä ja yhtä vaikea saada sisään kohteen arvosta riippumatta. (Haastateltava 3.)

Kysyin haastateltavilta, mikä motivoi juuri heitä tekemään cross sales -myyntiä. Yksi haastateltavista totesi, että häntä motivoi yksinkertaisesti auttamisen halu. Toinen puolestaan perusteli motivaatiotaan sillä, että kuullessaan johonkin organisaatioon, sen eteen teh-

dään töitä. Motivaatioon ei hänen mielestään varsinaisesti tarvitse muuta, sillä on luonnollista pyrkiä kehittämään yritystä. Yhtä motivoi sitoutuminen Boschiin ja mahdollisuus viedä toimialan toimintaa eteenpäin.

Sitoutuminen Boschiin ja mahdollisuuksien näkeminen työssä. Mahdollisuus saada omaa toimialaa eteenpäin. (Haastateltava 3.)

Yksi haastateltavista kertoi, että ryhtyessään tehtävään häntä motivoi ajatus tiiviistä cross sales -koordinaattoreiden ryhmästä, jonka kanssa cross sales -toimintaa tehdään yhdessä. Haastateltavaa motivoi myös se, että hän pääsisi enemmän mukaan ytimeen. Hänen mielestään käytännön työn selkeyttäminen voisi lisätä motivaatiota tehdä cross sales -myyntiä. Hän tarkoittaa sillä sitä, että selkeytettäisiin mitä cross sales -toiminta vaatii ja miksi näin tehdään. Voitaisiin myös lisätä tietoa siitä, miten piiripäälliköt hyötyvät cross sales -myynnin tekemisestä, ettei sitä ajateltaisi taakkana. Hänen mukaansa joitain saat-  
taa pelottaa kaupunkien kohteiden byrokraattisuus. Tekemällä selkeät ohjeet kuinka tulee toimia, kaikkien on helpompaa tehdä cross sales -myyntiä.

Kysyin myös, että mikä saa haastateltavat sitoutumaan tekemään cross sales -myyntiä. Yksi haastateltavista perusteli sitoutumistaan sillä, että häntä kiinnostaa tietää missä kaikessa yritys on mukana. Cross sales on hänen mielestään mahdollisuus saada lisää näkyytyä. Haastateltavat perustelivat sitoutumistaan myös sillä, että cross sales -toiminta on mahdollisuus toimialojen myynnin kasvuun ja se kuuluu osaksi heidän työtään. Yksi haastateltavista toi myös esille, että cross sales -myyntiä tehdessä työkalujen on oltava kunnossa. Hän tarkoitti sillä sitä, että se on tehty mahdollisimman helpoksi ja sujuu normaalityön lomassa. Haastateltava mainitsee, että kiire onkin cross sales -toiminnan suurin hidastaja.

Jokaiselle oman toimialan tavoitteet on se ykkösjuttu. Kaikki toissijainen pitää olla tehty niin helpoksi kuin mahdollista. (Haastateltava 2.)

#### **6.2.4 Toiminnan kehittäminen**

Seuraavaksi kysyin, kuinka tietoisia haastateltavien osastojen muut jäsenet ovat cross sales -toiminnasta. Suurin osa oli sitä mieltä, että osaston jäsenet tietävät mitä cross sales on, mutta sitoutumisaste vaihtelee. He saattavat olla tietoisia, mutta eivät kuitenkaan riittävästi. Yksi haastateltavista mainitsi, että kaikki heidän osastollaan ovat tietoisia cross sales -toiminnasta ja aiheesta on puhuttu myyntikokouksissa, mutta kaikki eivät näe sitä yhtenä keinona ansaita. Toinen haastateltava kertoi heidän osastonsa antavan paljon liidejä muille, mutta niitä on vaikeaa antaa heidän omalle osastolleen.

Kaikki tietävät, mutta toimialamme on vain niin erilainen kuin muut. Me annamme paljon liidejä, mutta meille on vaikea antaa. Kaikki osaston jäsenet tekevät cross salesiä! Meidän porukka liikkuu paljon, joten liidejä muille toimialoille tulee. (Haastateltava 4.)

Seuraavaksi halusin tietää, miten cross sales -myyntiä saisi tehostettua haastateltavien mielestä. Yksi ehdotti, että käyttöön voisi ottaa pienen osastojen yhteystietoesitteen, joka olisi tarkoitettu yleiseen käyttöön. Esitteessä olisi taustakuvana selkeä tuote jokaiselta toimialalta. Haastateltava toivoi, että tietoisuutta eri toimialojen tuotteista lisättäisiin. Kun tuotteista on enemmän tietoa, niin niitä on helpompi mainostaa. Hän toi myös esille, että itse käyttämiä tuotteita mainostetaan helpoimmin. Työntekijöiden tulisi saada ostaa yrityksen tuotteita edullisemmin, jotta heistä tulee tuotteiden puolestapuhujia.

Mahdollisuus ostaa Bosch-tuotteita edullisesti henkilökuntahintaan. Kun käytät itse, mainostat helpommin ja puhut sen puolesta. Yrityksen pitäisi tehdä työntekijöistään tuotteidensa puolestapuhujia joka tuoteosa-alueella. (Haastateltava 1.)

Toinen haastateltava veisi yhteystietoesitettä vieläkin pidemmälle. Hän ehdotti, että tehtäisiin kevyt cross sales -materiaali, jota voitaisiin jakaa asiakkaille. Materiaalista löytyisi toimialojen yhteyshenkilöiden yhteystiedot, tuote-esittelyitä, tuote-etuja, voimassa olevia ja tulevia tarjouksia ja kampanjoita sekä tiedot isojen kauppojen ostoedusta. Jokaisella osastolla olisi oma sivu, jossa näiden lisäksi voisi olla myös jokin houkutin, esimerkiksi ”kun ostat nämä, niin saat tämän kaupanpäälle”. Cross sales -materiaalin voisi päivittää kerran vuodessa tai puolivuositain.

Yksi haastateltavista esitti, että joitain asioita voidaan monistaa muilta toimialoilta. Yhteisissä cross sales -kokouksissa jaetaan tietoa toimialojen asioista ja näitä voisi hyödyntää paremmin. Yhden haastateltavan mielestä lisäämällä cross sales -koordinaattoreiden motivaatiota, myös cross sales -myyntiä saataisiin tehostettua.

Motivoimalla cross sales -koordinaattorit! (Haastateltava 3.)

Kymmenes kysymys koski cross sales -toiminnan viestintää ja johtamista. Haastateltavat kertoivat ajatuksiaan siitä, miten näitä asioita voisi kehittää. Yksi haastateltava pohti sitä, että yrityksen johtoryhmän ja cross sales -ryhmän tehdessä asioita erikseen, he saattavat tehdä myös samoja asioita. Johtoryhmän kokouksissa keskusteltavista cross sales -toimintaan liittyvistä asioista tulisi keskustella enemmän myös cross sales -ryhmän kokouksissa. Nämä asiat pitäisi saada jollain tavalla yhtenäisemmäksi. Toisen haastatelta-

van mielestä osastojen toimialajohtajien tulisi myös sitoutua cross sales -toimintaan paremmin.

Toimialajohtajat voisivat sitoutua myöskin enemmän asiaan, sillä he ovat tässä pahin jarru (Haastateltava 3).

Yksi haastateltavista haluaisi kehittää yrityksen intra-nettiä elävämmäksi. Siellä pitäisi hänen mielestään olla cross sales -välilehti, josta päivän tilanne olisi nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Omalta cross sales -välilehdeeltä tiedot näkisi helposti ilman, että pitäisi avata monia eri välilehtiä ja liitteitä. Ylipäänsä haastateltava toivoisi intran olevat selkeämpi, helpompi ja myös elävämpi.

Kysyin cross sales -koordinaattoreilta, millaisiin asioihin he ovat tyytyväisiä cross sales -toiminnassa tällä hetkellä. Halusin tietää, mitkä asiat toimivat heidän mielestään hyvin. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä julkisten hankintojen lähettämiseen. Yksi haastateltava mainitsi olevansa tyytyväinen myös projektien seurantalistaan sekä siihen, että cross sales -kokouksia on järjestetty säännöllisesti.

Lopuksi kysyin vielä, että millaiset asiat heidän mielestään vaatisivat ehdottomasti parannusta. Jokainen haastateltava toi esille hyvin erilaisia asioita. Yksi toivoi, että tiedot yleisistä rakennushankkeista voisi lähettää samalla tavalla kuin julkiset hankinnat. Voitaisiin selvittää löytyykö tällaisia tietoja ja jos löytyy, niin mistä. Hän korosti lisäksi uusien cross sales -koordinaattoreiden perinpohjaista perehdytystä. Perehdytyksen lisäksi täytyisi myös esitellä paremmin kaikki muut ryhmän jäsenet. Toinen haastateltava toi esille cross sales -tekemisen työvälineet ja cross sales -esitteen, joka pitäisi sisällään kaiken oleellisen tiedon.

Yksi haastateltavista haluaisi kehittää johtoryhmän ja cross sales -ryhmän yhteistyötä. Tarvitaan enemmän keskustelua ja vuorovaikutusta näiden ryhmien välille. Myös yksi haastateltavista haluaisi korostaa cross sales -koordinaattoreiden ja toimialajohtajien sitoutumista. Hän mainitsi olevansa pettynyt sitoutumiseen ja siihen, mitä cross sales -toiminnan eteen tehdään. Haastateltavan mielestä kaikkien pitäisi panostaa enemmän tapahtumiin ja yhteisiin asiakkaisiin. Hän näkee cross sales -toiminnan hyvänä mahdollisuutena saada asiakkaita sitoutumaan Boschiin.

Olen pettynyt sitoutumiseen ja siihen mitä asian eteen tehdään. Cross sales on meille loistava työkalu sitouttaa asiakkaita Boschille. (Haastateltava 3.)

### 6.2.5 Vapaita ajatuksia

Haastatteluiden aikana haastateltavilla oli koko ajan mahdollisuus sanoa myös muita mieleen tulleita cross sales -toimintaan liittyviä asioita. Yksi haastateltavista halusi korostaa uuden cross sales -koordinaattorin perehdytyksen tärkeyttä. Hän mainitsi myös, että kaikki eivät ole tietoisia sähköpostista, johon liidejä voi lähettää. Sähköpostin nimi tulisi vaihtaa kuvaavammaksi.

Kun uusi henkilö tulee ryhmään mukaan, niin hän tarvitsee kunnon perehdytyksen siitä mistä on kyse, mitä se vaatii häneltä, mitä hänen pitää osata etsiä ja kysyä kollegoilta tietoja (Haastateltava 1).

Ihmiset eivät välttämättä tiedä mihin sähköpostiin liidejä voi lähettää. Se on nyt Markkinointi kalenteri, mutta nimi voisi olla vaikka Markkinointi/Cross sales. (Haastateltava 1.)

Yksi haastateltavista pohti sitä, että jokaisella cross sales -koordinaattorilla ja muillakin osaston jäsenillä oman toimialan tavoitteet aiheuttavat jo kiirettä. Työntekijöiden kiireen vuoksi niin sanotut ylimääräiset työt vaativat sellaiset työkalut, jotka nopeuttavat ja helpottavat viestin kertomista. Cross sales -toiminta pitäisi saada nivoutumaan osaksi normaalia arkipäivää. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan hyvä työkalu, esimerkiksi aikaisemmin ehdotettu cross sales -esite. Tällöin kiire ei olisi enää este. Haastateltava mainitsee, että pullonkaulana cross sales -toiminnan eteenpäin viemiseksi on ollut vaikeuden tuntu. Hän korostaa siis että toiminta on tehtävä mahdollisimman helpoksi, jotta cross sales -toiminta saataisiin pyörimään paremmin.

HELPPOUS on ykkösasia koko toiminnan onnistumiseksi! (Haastateltava 2.)

Yksi haastateltavista ehdotti, että Bosch voisi tehdä enemmän yhteistyötä ammatti- ja ammattikorkeakoulujen kanssa. Boschilla voisi olla oma kummiluokka ja mainokset luokan ikkunoissa. Nämä lisäisivät näkyvyyttä, jolloin mahdollisia harjoittelijoita ja tulevaisuuden osaajia olisi helpompi saada, kun yritys on ollut koko ajan mukana.

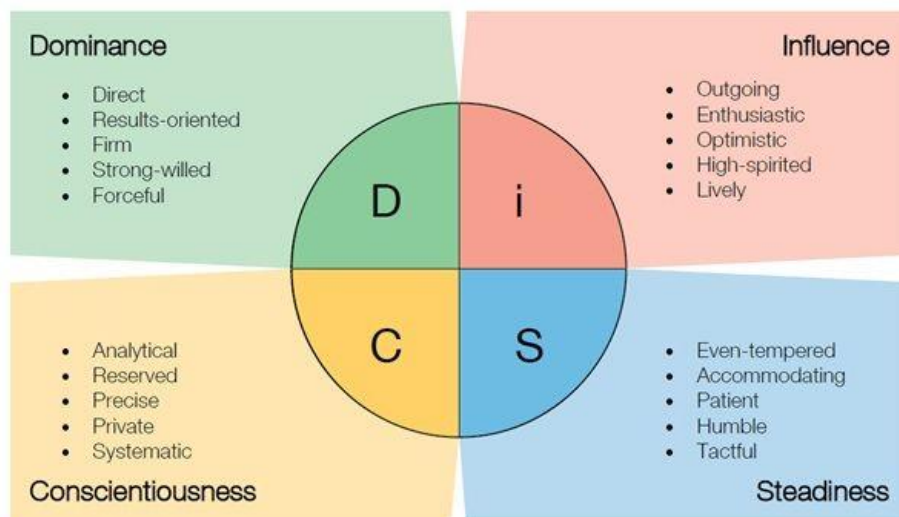
### 6.3 Tanskan cross sales -koordinaattori

Sähköpostissani Tanskan cross sales -koordinaattorille, pyysin häntä kertomaan tekemis-tään cross sales -toiminnan kehitystoimenpiteistä. Ajattelin että niistä voisi saada hyviä ideoita, joita voisi mahdollisesti toteuttaa myös täällä Suomessa. Hän halusi auttaa mielel-lään ja kertoi Tanskassa järjestetystä cross sales -koordinaattoreiden ryhmäytymispäiväs-tä. Tanskassa cross sales -toiminnan ongelmana oli ollut se, että heidän cross sales

-kokouksiaan ei oltu organisoitu kunnolla. Koordinaattorit olivat tottuneet katsomaan pelkkää excel-listaa projekteista ja lisäämään sinne päivitetyt tiedot. Hänen mukaansa heidän motivaationsa ei ollut niin hyvä, kuin se olisi voinut olla.

Tanskan cross sales -koordinaattori halusi, että ryhmäytymispäivässä tiimi joutuisi pois mukavuusalueeltaan ja valitsi tapahtuman ohjaajaksi henkilön, joka ei itse ollut myyjä. Ohjaaja oli järjestänyt heille erilaista ohjelmaa, mutta cross sales -toiminnan kehittämisen kannalta tärkeimpänä oli heidän tekemään DISC-henkilöanalyysi. Analyysin avulla selvittää henkilön vahvuuksia, kehityskohteita sekä asioita jotka motivoivat ja heikentävät motivaatiota. Analyysi kertoo myös henkilön tiimityöskentelyroolista. DISC-työpajat ovatkin hyvä keino tiimien keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Esimiesakatemia 2016.)

DISC muodostuu englannin kielen sanoista "Dominance", "Influence", "Conscientiousness" ja "Steadiness". Nämä muodostavat neljä eri ryhmää, johon erilaiset ihmistyytit voidaan luokitella. Dominance tarkoittaa dominoivaa ihmistyyppiä, joka on luonteeltaan suorasanainen, tuloshakuinen ja lujatahtoinen. Influence tarkoittaa vaikuttajaa ja tähän ryhmään kuuluvat ihmiset ovat usein innostuneita, positiivisia ja eloisia. Steadiness-ryhmään kuuluvat ihmiset ovat luonteeltaan vakaita. He ovat mukautuvia, kärsivällisiä ja hienotunteisia. Conscientiousness tarkoittaa tunnollista. Tähän ryhmään kuuluvia ihmisiä kuvailaan varautuneiksi, tarkkoiksi ja järjestelmällisiksi. (CareerMinds 2015.) Eri ryhmien luonteenpiirteitä on lueteltu tarkemmin alla olevassa kuviossa 3. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että luultavasti kukaan ei kuulu selkeästi vain tiettyyn ryhmään, vaan jokaisella on piirteitä myös muista ryhmistä.



Kuvio 3. DISC-henkilöanalyysi. (CareerMinds 2015.)

Tanskan ryhmäytymispäivässä selvisi, että oikeastaan he kaikki kuuluivat ryhmään ”D” ja vain yksi asettui ryhmään ”I”. Suurimman osan tiimissä ollessa D-ryhmän kaltaisia ongelmaksi muodostuu se, että jos he eivät ole sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, kukin osapuoli alkaa toimia omillaan ja syntyy kaaosta. I-ryhmään kuuluva on hyvä osa tiimiä, koska hän tuo ryhmään sopivaa tasapainoa. Kiivaan keskustelun jälkeen ryhmä pääsi yhteisymmärrykseen siitä, että Tanskan cross sales -koordinaattorin tiiminvetäjänä tulee olla dominoivampi ja tiimin täytyy sopia sitoutuvansa paremmin cross sales -toiminnan yhteisiin tavoitteisiin. (Tanskan cross sales -koordinaattori.)

Ryhmäytymispäivän jälkeen he muun muassa muokkasivat kokoustensa rakennetta ja tulosten raportointi cross sales -koordinaattorille parantui. Nyt tiimiläiset ymmärtävät paremmin mitä hän tarvitsee ja hän ymmärtää minkälaista tukea he tarvitsevat. He sopivat yhteisiksi säännöiksi esimerkiksi sen, että cross sales -kokoukset voi peruuttaa viimeistään viikkoa ennen ja jos itse ei pääse osallistumaan, niin lähettää jonkun toisen sijaiseksi. He myös lisäsivät cross sales -ryhmän näkyvyyttä osastoillaan mainostamalla projektejaan. (Tanskan cross sales -koordinaattori.)

Tanskan cross sales -koordinaattori totesi, että he ovat vähitellen saaneet kehitettyä cross sales -toimintaansa. Ryhmään on vaihtunut muutama uusi cross sales -koordinaattori, jotka ovat erilaisia luonnetyyppejä DISC-analyysin mukaan. Ryhmän on siis taas sopeuttava uuteen tilanteeseen, mutta hänen mukaansa muutos on sujunut hyvin. Keskinäistä viestintää on kehitetty ja ryhmä on opetellut luottamaan muihin oman osastonsa ulkopuolelta. Se vie aikaa, mutta heidän on oltava sitoutuneita ryhmään. Tiimiläisten on myös tunnettava, että heidän mielipiteillään on väliä ryhmän sisällä.

#### **6.4 Tulosten yhteenveto**

Haastattelujen vastauksista kävi ilmi, että cross sales -toimintaa voisi kehittää vielä monella tapaa. Haastatteluissa tuli esiin monia hyviä kehitysideoita. Kaikkien cross sales -koordinaattoreiden mielestä yhteisiä kokouksia tulisi järjestää kerran kahdessa kuukaudessa. Nykyisen sisällön lisäksi kokouksissa tulisi käsitellä myös konkreettisempia asioita. Haastateltavat toivat esiin, että kokouksissa voisi käsitellä esimerkiksi tarkemmin uusia projekteja, yrityksen ja asiakkaiden tulevia tapahtumia sekä mitä toimialoilla tapahtuu ylipäätään. He toivoivat keskustelua myös onnistuneista projekteista ja toimialojen tuotteista. Tämän avulla cross sales -koordinaattorit tietäisivät enemmän muista toimialoista ja voisivat paremmin auttaa toisiaan.



Haastateltavien mielestä julkisten hankintojen osalta Hilmasta löytyvät tiedot riittävät liidin eteenpäin viemiseen. Cross sales -koordinaattorit kertoivatkin olevansa tyytyväisiä julkisten hankintojen säännölliseen lähettämiseen. Muissa tapauksissa liidin antajan tulisi kertoa esimerkiksi sähköpostissaan projektin perustiedot eli mistä projektissa on kysymys, yhteystiedot, paikkakunta, mihin asti tarjouspyyntö on voimassa sekä mahdollisesti ketä muita projektissa on mukana. Tieto liidin etenemisestä tulisi välittää puhelimen tai sähköpostin avulla.

Haastateltavien mielipiteet liidin antajalle annettavasta palkkiosta vaihtelivat. Palkkiolla ei koettu kuitenkaan olevan kovin suurta merkitystä. Tämän hetkinen palkkio on hyvä tai sitten se voisi olla esimerkiksi vain maininta, jokin tietty summa kohteesta riippumatta tai vaikka osallistuminen johonkin cross sales -aktiviteettiin. Palkkiolla ei ollut suurta merkitystä motivaatioon vaan siihen vaikutti enemmän sitoutuminen yritykseen ja auttamisen halu. Cross sales -toiminnan käytännön työtä selkeyttämällä, myös muiden työntekijöiden motivaatiota voitaisiin lisätä. Haastateltavat sitoutuvat cross sales -toimintaan, koska se kuuluu osaksi heidän työtään ja se on mahdollisuus lisätä toimialan myyntiä.

Haastateltavat kertoivat oman osastonsa jäsenten tietävän cross sales -toiminnasta, mutta eivät ehkä riittävällä tasolla. Osastojen muiden jäsenten sitoutumisaste vaihtelee, eivät-kä he välttämättä näe sitä yhtenä keinona ansaita. Haastateltavilla oli monia hyviä ehdotuksia cross sales -toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Ehdotettiin yhteystietoesitettä tai siitä vähän laajempaa cross sales -materiaalia, josta löytyisi muun muassa toimialojen yhteystiedot, tuote-esittelyitä, tuote-etuja, voimassa olevia ja tulevia tarjouksia sekä kampanjoita. Materiaali olisi helppo antaa asiakkaalle ja siitä löytyisi kaikki tarvittava tieto. Myös tietoisuutta muiden toimialojen tuotteista tulisi lisätä, jotta niitä olisi helpompi mainostaa. Haastatteluissa toivottiin, että osastojen toimialajohtajat voisivat myös sitoutua paremmin cross sales -toimintaan. Lisäksi siihen liittyvää keskustelua johtoryhmän ja cross sales -ryhmän välillä pitäisi saada yhtenäisemmäksi. Yrityksen intra-netissä voisi olla cross sales -toiminnalle oma välilehti, josta siihen liittyvää tietoa löytyisi helposti.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä julkisten hankintojen lähettämiseen. Yksi haastateltavista toivoi, että yleisistä rakennushankkeista voisi saada samalla tavalla tietoja. Toinen haastateltava halusi korostaa myös uuden cross sales -koordinaattorin perehdytystä, jotta hän tietäisi paremmin mistä on kyse. Cross sales -toiminta pitäisi saada sujuvaksi osaksi normaalia arkipäivää, jotta kiireen ja vaikeuden tuntu häviäisivät. Toiminta olisi tehtävä mahdollisimman helpoksi ja tässä yhtenä apuna voisi olla esimerkiksi asiakkaille jaettava cross sales -materiaali.

Tanskan cross sales -koordinaattori kertoi heidän tekemistään toimenpiteistä cross sales -toiminnan kehittämiseksi. Heidän järjestämästään ryhmäytymispäivästä oli hyötyä ryhmän sitoutumiselle, sillä DISC-henkilöanalyysin avulla he saivat aikaan avoimempaa keskustelua ryhmän sisällä. Ryhmäytymispäivän jälkeen he ymmärsivät toisiaan paremmin, heidän keskinäinen kommunikaationsa parani ja he sopivat yhteisistä säännöistä. Näiden avulla myös koko tiimin motivaatio parani.

## 7 Pohdinta

Seuraavissa alaluvuissa esittelen johtopäätökseni peilaten haastattelun tuloksia ja Robert Bosch Oy:n toimintaa teoreettiseen viitekehykseen, esittelen kehitysehdotukseni ja ehdotuksia mahdollisen jatkotutkimuksen tekemiseksi sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi arvioin vielä opinnäytetyön onnistumista ja omaa oppimistani.

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni perusteella cross sales -koordinaattoreilla on selkeästi hyviä ehdotuksia ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Suomen cross sales -ryhmä voisi ottaa mallia Tanskan cross sales -koordinaattorin toteuttamasta ryhmäytymispäivästä. Sen avulla he voisivat saada aikaan avoimempaa keskustelua omista ajatuksistaan cross sales -toiminnan suhteen. Rubanovitsch ja Aalto (2008, 135–136) tuovatkin esille, että tiimin yhteenkuuluvuuden saavuttamiseksi, sille on luotava myös oma identiteetti. Tiimi toimii paremmin yhdessä, kun he luottavat toisiinsa, osaavat toimia toistensa kanssa ja pystyvät kommunikoi-  
maan avoimesti.

Cross sales -kokoukset ovat tärkeitä cross sales -toiminnan kannalta, sillä siellä tarkastellaan uusien ja meneillään olevien projektien tilannetta. Rubanovitsch ja Aalto (2008, 124) korostavatkin säännöllisten kokousten tärkeyttä, sillä työntekijöiden on hyödyllistä kuulla senhetkisestä tilanteesta sekä se on luonteva paikka kysymyksille ja aiheeseen liittyvälle keskustelulle. Haastatteluiden perusteella cross sales -koordinaattorit kokevatkin heidän yhteiset kokouksensa tärkeiksi ja toivovat yksityiskohtaisempaa keskustelua projekteista sekä tulevista tapahtumista.

Myynti on koko yrityksen yhteinen asia ja osastojen edustajien tulisi muistaa, etteivät he työskentele vain tietyllä osastolla vaan yrityksessä Robert Bosch Oy. Tällöin jokaisen tulisi pyrkiä tekemään myös cross sales -myyntiä, eikä myydä ainoastaan oman osastonsa tuotteita. Liidit ovat cross sales -toiminnan keino auttaa muita osastoja saamaan uusia asiakkaita ja tehdä lisämyyntiä. Koska vain harvat liidit johtavat oikeasti myyntiin, niitä olisi oltava moninkertaisesti tehtyihin kauppoihin nähden (Laine 2008, 29). Tätä helpottaisi se, että osastot antaisivat toisilleen enemmän liidejä. Kaikki projektit on myös saatava päätökseen jossain vaiheessa. Ne eivät voi roikkua liidilistalla vuosikausia ilman, että niiden eteen tehdään mitään. Projektien etenemisestä on kommunikoitava, jotta tiedetään niiden tilanne ja saadaan päätöksiä.

Österberg (2014, 168) tuo esille, että yrityksen tulee miettiä oman strategiansa pohjalta, millainen palkitsemisjärjestelmä sopisi juuri heille. Tässä tapauksessa voidaan pohtia asiaa cross sales -toiminnan näkökulmasta. Cross sales -toiminnan strategiana on saada tehtyä mahdollisimman paljon toimialarajojen ylittävää myyntiä ja löytää uusia liidejä. Uuden, myyntiin johtavan liidin antamisesta voisi siis palkita kyseistä henkilöä. Näin Boschilla tehdäänkin. Tästä kuitenkin poiketen, haastatteluiden perusteella palkkiolla ei näyttänyt olevan suurta vaikutusta cross sales -koordinaattoreiden motivaatioon. Österbergin (2014, 169) mukaan mahdollisuus itsensä kehittämiseen, pääseminen vastuullisiin projekteihin ja positiivisen palautteen saaminen sekä työn arvostuksen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella ovat myös palkitsevia. Oma tutkimukseni tukee tätä näkemystä, sillä haastateltavia motivoi auttamisen halu, kuuluminen organisaatioon ja mahdollisuus kehittää toimialan toimintaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osastojen muut jäsenet saattavat olla tietoisia cross sales -toiminnasta, mutta eivät näe sitä yhtenä keinona ansaita. Cross sales -toiminnan merkitystä tulisi korostaa kaikille yrityksen työntekijöille. Kun jokainen ymmärtäisi paremmin sen tärkeyden ja mahdollisuuden lisämyyntiin, työntekijät luultavasti alkaisivat tekemään sitä ahkerammin. Työn merkityksen korostaminen on tärkeää, sillä ihmiset pyrkivät toimimaan niin, että heidän teoillaan on merkitystä. Kun työntekijät tiedostavat työnsä tarkoituksen, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. (Liukkonen ym. 2006, 35–36.)

Haastateltavat toivoivat, että osastojen toimialajohtajat sitoutuisivat myös paremmin cross sales -toimintaan. Toimialajohtajien parempi sitoutuminen saattaisi edesauttaa myös osastojen muiden jäsenten sitoutumista cross sales -toimintaan. Laine (2008, 57) korostaa yrityksen johdon sitoutumista myyntiprojekteihin. Ilman johdon sitoutumista ja heidän esimerkkiään, eivät osastojen muut jäsenet välttämättä sitoudu yhtä helposti cross sales -myynnin tekemiseen. Myyntijohdon tehtävänä on lisäksi seurata ja valvoa projektien etenemistä. Boschilla projektien etenemistä seurataan cross sales -kokouksissa.

Tutkitusti myyjät kokevat työssään suurimmaksi haasteeksi sen, ettei heillä ole riittävästi aikaa (Manning ym. 2014, 365). Tutkimukseni tukee tätä väitettä, sillä myös haastatteluissa kävi ilmi, että kiire on suuri ongelma cross sales -toiminnassa. Koordinaattoreilla on kiire omien tehtäviensä kanssa, joten osasta tuntuu, ettei aikaa jää niin paljon cross sales -toiminnan tekemiseen. Yksi haastateltavista toikin esiin, että cross sales -toiminta olisi tehtävä mahdollisimman helpoksi osaksi arkipäivän työtä.

## 7.2 Kehitysehdotukset

Haastatteluissa ilmeni monia konkreettisia kehitysehdotuksia Robert Bosch Oy:n cross sales -toiminnan kehittämiseksi. Tässä aluvuossa esittelen tiivistetysti mielestäni hyödyllisimmät ja toteuttamiskelpoisimmat kehitysehdotukset.

Ensinnäkin cross sales -kokousten sisältöä tulisi kehittää konkreettisemmaksi. Jokainen uusi ja meneillään oleva projekti tulisi käydä yksityiskohtaisesti läpi, jotta tiedetään missä vaiheessa ollaan ja mitä toimenpiteitä projekti vaatii. Kokouksissa tulisi keskustella myös tarkemmin tulevista tapahtumista, jotta muutkin osastot voivat mahdollisesti osallistua tapahtumaan. Cross sales -koordinaattorit voisivat jakaa enemmän kokemuksiaan onnistuneista projekteistaan, joista muut voisivat ottaa mallia. Tiedon lisääminen muiden toimialojen tuotteista olisi myös tärkeää, koska se helpottaisi cross sales -myynnin tekemistä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osastojen muut jäsenet eivät ole kaikki riittävän tietoisia cross sales -toiminnasta ja sen tärkeydestä yrityksen toiminnan kannalta. Haastateltavat kokivat myös, että osastojen toimialajohtajat eivät ole riittävän sitoutuneita cross sales -toimintaan. Näiden asioiden tulisi muuttua, jotta cross sales -myyntiä saataisiin tehostettua. Haastatteluissa ehdotettiin, että cross sales -toiminnan käytännön työtä voisi selkeyttää.

Haastatteluissa yksi konkreettinen esille tullut ehdotus oli cross sales -materiaali. Cross sales -materiaali olisi siis tiivis tietopaketti toimialojen ajankohtaisista tarjouksista ja tuote-eduista. Tämän lisäksi siitä löytyisi toimialojen yhteystiedot, jotta asiakkaat löytäisivät helposti haluamansa henkilön tiedot. Materiaali päivitetäisiin aina tietyin väliajoin, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa. Haastatteluissa tuotiin esille, että cross sales -toiminta pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi ja sujuvaksi osaksi arkea. Cross sales -materiaali voisi olla siihen mainio apu. Niitä voisi antaa jokaiselle myyjälle, jolloin heidän on helppo jakaa niitä asiakkailleen. Materiaalin avulla asiakkaat voisivat kiinnostua muistakin Boschin tarjoamista tuotteista ja ottaa muitakin toimialoja mukaan projekteihinsa.

Viimeiseksi haluan nostaa esille Tanskan cross sales -koordinaattorin toteuttaman ryhmäytymispäivän ja DISC-henkilöanalyysin. Ryhmäytymispäivä voisi auttaa myös Suomen cross sales -koordinaattoreita tutustumaan paremmin toisiinsa. Henkilöanalyysin avulla voisi olla myös mielenkiintoista selvittää, minkä tyyppisistä ihmisistä cross sales -ryhmä koostuu ja miten sitä tietoa voisi hyödyntää. Ryhmäytymispäivä auttoi Tanskan ryhmää

luottamaan paremmin toisiinsa, keskustelemaan avoimesti ja se lisäsi heidän motivaatio-  
taan. Tästä voisi olla apua myös Suomen cross sales -toiminnan kehittämisessä.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen avulla etsittiin keinoja cross sales -toiminnan kehittämiseksi. Tulevai-  
suudessa voisi olla mielenkiintoista toteuttaa tutkimus, jossa selvitettäisiin onko kehitys-  
ehdotuksia toteutettu ja onko niillä ollut myönteisiä vaikutuksia cross sales -toiminnan su-  
juvuuteen tai yrityksen liikevaihtoon. Tutkimuksessa selviäisi luultavasti myös uusia kehi-  
tyskohteita liittyen cross sales -toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkasteltiin toimitusjohtajan ja cross sales  
-koordinaattoreiden näkökulmasta. Toisessa tutkimuksessa aihetta voisi lähestyä osasto-  
jen muiden työntekijöiden kannalta. Tutkimuksessa voisi selvittää heidän ajatuksiaan  
cross sales -toiminnasta ja siitä, kuinka se näkyy heidän arjessaan. Tällaiseen tutkimuk-  
seen voisi ottaa suuremman otoksen ja sen voisikin toteuttaa laajempaan kyselytutkimuk-  
sena.

### **7.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia arvioitaessa Hirsjärvi ym. (2007, 226–227) ovat  
sitä mieltä, että näiden käsitteiden käyttöä tulisi pyrkiä välttämään kvalitatiivisen tutkimuk-  
sen yhteydessä. Termit liitetäänkin useimmiten kvantitatiivisiin, eli määrällisiin ja mitatta-  
viin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tulisi kuitenkin arvioida  
aina jollakin keinoin. Vaikka validiteetti ja reliabiliteetti käsitteet oltaisiinkin hylkäämässä,  
ne ovat mielestäni ihan hyviä keinoja arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä ilmaistaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata  
sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata (Tilastokeskus 2016a). Tutkimuksen relia-  
bilitetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Eli  
kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksessa käytetty menetelmä kertoo halutusta  
ilmiöstä. (Tilastokeskus 2016b.) Haastattelun luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että  
haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, eikä kerro täysin omaa mie-  
lipidettään. Riskinä on myös se, ettei haastateltava ymmärrä kysymystä tarkoitetulla taval-  
la. Ympäristö saattaa aiheuttaa haastatteluun häiriötekijöitä ja myös haastattelija voi ym-  
märtää haastateltavan vastauksen virheellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimuksessani oli tarkoitus löytää keinoja cross sales -toiminnan kehittämiseksi. Valit-  
semani otanta ja tutkimusmenetelmä tukevat mielestäni validiteettia. Haastattelu on hyvä

tutkimusmenetelmä tämän kaltaisessa tutkimuksessa, jossa selvitetään ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia. Tällöin riskiksi saattaa kuitenkin muodostua juuri kysymysten tai vastausten virhetulkinnat. Tämän vuoksi pyrin tekemään kysymyksistä mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät. Haastattelun aikana pyysin haastateltavia tarkentamaan vastauksiin, jos asia ilmaistiin epämääräisesti tai sen olisi voinut tulkita useammalla tavalla. Tällä tavoin pyrin ehkäisemään virhetulkintojen syntymistä ja uskon, että onnistuinkin siinä. Cross sales -koordinaattorit sopivat otannaksi, sillä tutkimus koskee juuri heidän työtään. Satunnaisotannalla ei olisi saatu yhtä päteviä tuloksia, sillä cross sales -toiminta ei näy niin suuresti jokaisen yrityksen työntekijän arjessa. Tällöin ei olisi saatu yhtä ajankohtaisia ja tarkkoja kehitystarpeita ja -ehdotuksia. Koska otanta oli pieni, haastattelut oli mielekästä tehdä kasvotusten. Validiutta lisäsi myös se, että olin itsekkin työskennellyt yhdeksän kuukauden ajan cross sales -toiminnan parissa. Haastatteluita ja tutkimusta tehdessäni tiesin siis hyvin mistä oli kysymys.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Jos tutkimuksen suorittaisi heti uudestaan, tulokset olisivat luultavasti hyvin samankaltaiset. Kehityskohteita ja -ehdotuksia saattaisi kuitenkin tulla näiden lisäksi enemmän ilmi. Myöhemmin tutkimusta uusittaessa, samankaltaiset tulokset ja kehitysehdotukset ovat epätodennäköisiä, jos asioihin on puututtu. Tämä on tietenkin toivottavaa. Kyseisessä tutkimuksessa tutkimustulosten toistettavuuteen vaikuttaa myös se, kuka toimii haastattelijana. Jos haastattelija on työskennellyt cross sales -toiminnan parissa, hän saisi luultavasti samankaltaisia vastauksia ja osaisi tulkita niitä hyvin. Jos taas tutkimuksen suorittaisi henkilö joka ei ole itse ollut tekemisissä cross sales -toiminnan kanssa, hän ei välttämättä osaisi keskittyä tarvittaviin kehityskohteisiin. Hänen voisi olla myös vaikeampaa tulkita vastauksia, jos hän ei kunnolla tiedä miten cross sales -toiminta toimii käytännössä.

Haastattelujen aikana ei ilmennyt häiriöitä, jotka olisivat voineet vaikuttaa toistettavuuteen. Haastattelutilanne oli kaikille samanlainen ja haastattelut järjestettiin rauhallisessa ja suljetussa tilassa. Tällöin kukaan ei voinut kuunnella haastattelua, mikä olisi saattanut aiheuttaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Tutkimusta ei voida suoraan yleistää muihin yrityksiin, sillä tulokset edustavat kohdeyrityksen toimintatapoja ja haastateltavien mielipiteitä. Saatuja tuloksia voidaan mahdollisesti soveltaa muihin organisaatioihin, jolloin tutkimusympäristö on kuitenkin erilainen. Tällöin saadut tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä. Jos tutkimuksen toistaa eri organisaatiossa, ainakin haastattelukysymykset on muokattava tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tarpeiden mukaisiksi.

## 7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta. En ole aikaisemmin tehnyt tutkimusta, joten prosessin aikana opin kuinka sellainen tehdään ja millaisista eri vaiheista se muodostuu. Opinnäytetyön tekeminen vaati projektinhallintaa, aikatauluttamista ja pitkäjänteisyyttä. Aikataulussa pysyminen osoittautui ajoittain hankalaksi, koska opinnäytetyön kirjoittamisen ohessa suoritin myös muita kursseja. Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen, mutta myös työläs.

Koin opinnäytetyön aiheen hyvin mielenkiintoiseksi, sillä olin myös itse työskennellyt cross sales -toimintojen parissa. Ilahtuin huomattavasti, että niin toimitusjohtaja kuin cross sales -koordinaattoritkin osallistuivat mielellään tutkimukseen. Myös he kokivat aiheen tärkeäksi ja halusivat antaa oman panoksensa. Oli mielekästä tehdä projekti, jota yritys voisi oikeasti hyödyntää. Yritys alkoi kehittää cross sales -toimintaansa jo opinnäytetyöprosessin aikana. Myynti ja myynnin johtaminen eivät aiheina olleet minulle ennestään kovin tuttuja. Ne ovat kuitenkin tärkeitä asioita lähes jokaisessa yrityksessä ja viitekehystä kirjoittaessani opin aiheesta paljon. Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen ovat mielestäni kiinnostavia aiheita. Oli mielenkiintoista lukea aiheen kirjallisuutta ja huomata kuinka suuri merkitys niillä on työntekijöiden suoritukseen.

Opinnäytetyöprosessissa mielenkiintoisimmaksi vaiheeksi koin haastattelut, tulosten tutkimisen ja niiden yhdistämisen teoriaan. Haastatteluiden avulla sain yritykselle paljon hyviä ideoita cross sales -toiminnan kehittämiseksi suoraan cross sales -koordinaattoreilta itseltään. Koska ideat tulivat heiltä, he ovat myös varmasti itse valmiita viemään kehitysideoita eteenpäin. Oli myös mielenkiintoista huomata, kuinka teoria tuki haastatteluista saatua tuloksia.

Koin osittain haasteelliseksi löytää sopivaa lähdekirjallisuutta. Vaikka cross sales -toimintaa tehdään paljon muissakin yrityksissä, aiheesta kertovaa kirjallisuutta oli hankalaa löytää. Kirjoitusprosessin aloitus tuntui ensin vaikealta, mutta heti alkuun päästyäni kirjoittaminen alkoi sujua. Minun olisi pitänyt aloittaa varsinainen kirjoittaminen jo aikaisemmin, eikä keskittyä niin pitkään lähdekirjallisuuden lukemiseen ja muistiinpanojen tekemiseen. Vaikka aikataulussa pysyminen osoittautui haasteelliseksi, pyrin kuitenkin tekemään töitä opinnäytetyön eteen viikoittain, jotta prosessiin ei tulisi missään kohtaa liian pitkiä taukoja. Oma kiinnostukseni aihetta kohtaan auttoi pitämään motivaatitani yllä.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, vaikka myös parannettavaakin olisi. Tämä oli kuitenkin ensimmäinen tutkimukseni, joten on ymmärrettävää että prosessissa tuli myös haasteita



vastaan. Jos nyt tekisin opinnäytetyöni uudestaan, tekisin monia asioita eri tavalla. Opin tutkimuksen tekemisestä sekä projektinhallinnasta kuitenkin paljon. Jos tulevaisuudessa teen vastaavanlaisia projekteja, tiedän nyt mitä se vaatii ja ryhdyn alusta asti ahkerammin töihin. Loppujen lopuksi koin opinnäytetyön tekemisen palkitsevaksi, sillä tulokset vastasivat tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyö liittyi myös jonkin verran omaan alaani, sillä mielestäni johdon assistentin on hyvä ymmärtää myynnin ja sen johtamisen merkitys yrityksen toiminnassa sekä olla tietoinen motivaation ja työntekijöiden sitoutumisen tärkeydestä ja kehittämisestä. Niillä on tärkeä merkitys jokaisen yrityksen toiminnassa.

## Lähteet

Bakker, A. 2011. Current Directions in Psychological Science. Luettavissa: <http://pop-lab.com/beheer/userupload/files/41.pdf>. Luettu: 16.5.2016.

Bosch Connect 2015. Cross Selling Community. Luettu: 16.12.2015.

Bosch Suomessa 2016a. Toimipaikat. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/locations\\_10/location\\_9730.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/locations_10/location_9730.html). Luettu: 11.4.2016.

Bosch Suomessa 2016b. Liiketoiminta-alueet ja toimialat. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/business\\_sectors\\_divisions\\_landingpage.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/business_sectors_divisions_landingpage.html). Luettu: 11.4.2016.

Bosch Suomessa 2016c. Automotive Aftermarket. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/automotive\\_aftermarket\\_9/automotive-aftermarket.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/automotive_aftermarket_9/automotive-aftermarket.html). Luettu: 16.5.2016.

Bosch Suomessa 2016d. Diesel Systems. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/diesel\\_systems\\_6/diesel-systems.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/diesel_systems_6/diesel-systems.html). Luettu: 16.5.2016.

Bosch Suomessa 2016e. Sähkötyökalut. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/power\\_tools\\_9/power-tools.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/power_tools_9/power-tools.html). Luettu: 16.5.2016.

Bosch Suomessa 2016f. Security Systemes. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/security\\_systems\\_9/security-systems.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/security_systems_9/security-systems.html). Luettu: 16.5.2016.

Bosch Suomessa 2016g. Termotekniikka. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/thermotechnology\\_9/thermotechnology.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/thermotechnology_9/thermotechnology.html). Luettu: 16.5.2016.

Bosch Suomessa 2016h. Voimansiirto ja ohjaus. Luettavissa: [http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/drive\\_and\\_control\\_technology\\_8/drive-and-control-technology.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/drive_and_control_technology_8/drive-and-control-technology.html). Luettu: 16.5.2016.

Bosch Suomessa 2016i. Kodinkoneet. Luettavissa:

[http://www.bosch.fi/fi/fi/our\\_company\\_9/business\\_sectors\\_and\\_divisions\\_9/household\\_appliances\\_8/household-appliances.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/business_sectors_and_divisions_9/household_appliances_8/household-appliances.html). Luettu: 16.5.2016.

Bridger, E. 2015. Employee Engagement. Kogan Page Limited. Lontoo.

Campbell, A., Whitehead, J. Alexander, M. & Goold, M. 2014. Strategy for the corporate level. John Wiley & Sons Ltd.

CareerMinds 2015. Knowing Yourself and the DISC Profile. Luettavissa:

<http://careerminds.com/blog/knowning-disc-profile>. Luettu: 17.5.2016.

Credita 2016. Palvelun esittely. Luettavissa: [https://www.credita.fi/tietoa\\_palvelusta](https://www.credita.fi/tietoa_palvelusta). Luettu: 17.5.2016.

Deci, W. & Ryan, R. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. NY: Plenum. New York.

Esimiesakatemia 2016. DISC-henkilöanalyysit. Luettavissa:

<http://www.esimiesakatemia.fi/disc/>. Luettu: 17.5.2016.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015. MyNet. Ohjeet raportointiin ja menetelmiin. Luettavissa: [https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi\\_ja\\_opinnaytetyo\\_Haaga\\_Heliassa.pdf](https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf). Luettu: 8.6.2016.

Haastateltava 1. Trade Marketing Coordinator. Sähkötyökaluosasto. Haastattelu 14.12.2015. Robert Bosch Oy. Vantaa.

Haastateltava 2. Asiakkuuspäällikkö. Termotekniikkaosasto. Haastattelu 14.12.2015. Robert Bosch Oy. Vantaa.

Haastateltava 3. Myyntipäällikkö. Turvatekniikkaosasto. Haastattelu 15.12.2015. Robert Bosch Oy. Vantaa.

Haastateltava 4. Key Account Manager. Autotuotteet-osasto. Haastattelu 18.12.2015. Robert Bosch Oy. Vantaa.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

HILMA 2016. Etusivu. Luettavissa: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>. Luettu: 17.5.2016.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Koivusalo, R. 2010. Kvalitatiivinen tutkimus ja sen menetelmät. Kurssin oppimismateriaali. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. A framework for marketing management. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomiaa. Talentum. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B. 2014. Selling today. 13. Painos. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Talentum. Helsinki.

Orr, L. (toim.). 2012. Advanced Sales Management. 2012. Routledge. New York.

Pink, D. 2009. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Canongate. Edinburgh.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. painos. OY Imperial Sales AB. Helsinki.

Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>. Luettu: 23.5.2016.

Tanskan cross sales -koordinaattori. Sähköpostihaastattelu 16.12.2015. Robert Bosch A/S. Tanska.

Tilastokeskus 2016a. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 10.5.2016.

Tilastokeskus 2016b. Reliabiliteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 10.5.2016.

Toimitusjohtaja. Haastattelu 18.12.2015. Robert Bosch Oy. Vantaa.

Työterveyslaitos 2016. Työn imu. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx). Luettu: 26.5.2015.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Power Competence. Tampere.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset cross sales -koordinaattoreille**

1. Kuinka usein cross sales -kokouksia tulisi järjestää?
2. Millainen kokousten sisällön tulisi olla? Mitkä asiat olisivat sinun mielestäsi kiinnostavia/hyödyllisiä?
3. Mitä tietoja liideissä tarvitsee olla, jotta niitä olisi helppo lähteä viemään eteenpäin?
4. Miten raportointi tulisi toteuttaa cross sales -koordinaattoreiden kesken?
  - Johtiko liidi myyntiin? Myyntiluvut?
5. Millaisen palkkion liidin antajan tulisi saada?
6. Mikä motivoisi juuri sinua?
7. Mikä saa sinut sitoutumaan tekemään cross sales -myyntiä?
8. Kuinka tietoisia muut osastosi jäsenet ovat cross sales -toiminnasta?
9. Miten cross sales -myyntiä saisi tehostettua?
10. Miten cross sales -viestintää/johtamista voisi kehittää?
11. Millaiset asiat cross sales -toimintaan liittyen toimivat tällä hetkellä?
12. Millaiset asiat vaatisivat ehdottomasti parannusta?